



**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE UN
SERVICIO DE SUSCRIPCIÓN DE VINOS *ONLINE* A TRAVÉS DE
UNA PLATAFORMA”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster
en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Srta. María Fiorela Aguado Arango

Sr. Ignacio Gerardo Arellano Montoya

Sra. Mayra Yamira Cámara Panéz

Asesor: Profesora Carla Pennano

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, junio de 2019

Dedicamos el presente trabajo a nuestros padres por el apoyo incondicional y a todas aquellas personas que confiaron en nosotros.

Agradecemos a todos nuestros profesores y, en especial, a la profesora Carla Pennano por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación desarrolla el plan de marketing de una plataforma de suscripción de vinos en línea que incluye cuatro tipos de suscripción, el cual se basa en el envío de una botella de vino de acuerdo a la elección del cliente y otra botella de vino al azar, elegida por el equipo de sumilleres especializados sobre la base de los gustos y las preferencias de los clientes, así como del posterior envío a domicilio de las botellas de vinos de “sorpresa controlada”.

Con esta propuesta se quiere satisfacer la necesidad de los clientes vineros de probar nuevos sabores de vinos nacionales e importados en el lugar y el momento que ellos elijan, ya que se entiende que el público objetivo prefiere comprar por el canal digital o está dispuesto hacerlo por ese canal.

Para la investigación de mercados con la que se sustenta el presente proyecto, se realizaron dos tipos de estudios del tipo cuantitativo y cualitativo, mediante encuestas dirigidas al público objetivo, dos *focus group* y entrevistas a expertos en vinos. El principal objetivo fue validar la aceptación del modelo de negocio en el mercado objetivo de consumidores.

De acuerdo con el estudio, se está considerando un horizonte de tres años para evaluar la viabilidad del proyecto, con indicadores como el retorno sobre la inversión (ROI) de 35%, que es una cifra adecuada para el proyecto.

Finalmente, a través del análisis económico y financiero, se determinó que el proyecto de plan de suscripción de vinos en línea es atractivo, rentable y sostenible, con proyección de crecimiento, en el corto, el mediano y el largo plazo.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Introducción	1
Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional.....	2
1. Análisis del macroentorno (Pestel).....	2
1.1 Entorno político	2
1.2 Entorno económico	2
1.3 Entorno social	3
1.4 Entorno tecnológico	3
1.5 Entorno ecológico	4
1.6 Entorno legal.....	4
1.7 Diagnóstico del macroentorno	5
2. Análisis del microentorno (cinco fuerzas de Porter).....	5
2.1 Poder de negociación con los clientes (bajo).....	5
2.2 Poder de negociación con los proveedores (medio – alto).....	6
2.3 Amenaza de productos sustitutos (alta)	6
2.4 Amenaza de nuevos entrantes (medio - alta).....	6
2.5 Rivalidad de competidores (alta).....	6
3. Análisis interno de la empresa	7
3.1 Historia y evolución	7
3.2 Visión y misión	7
3.3 Valores.....	7
3.4 Organización y estructura	8
4. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	8
5. Análisis situacional	9
Capítulo II. Investigación de mercados	10
1. Objetivos.....	10
2. Metodología.....	10
3. Investigación cualitativa o exploratoria.....	11

3.1 Fuentes secundarias.....	11
3.1.1 Población en Lima Metropolitana (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim] 2018).....	11
3.1.2 Mercado del vino en Perú (Goldstein 2014).....	11
3.2 Entrevistas a expertos.....	12
3.2.1 Vino en el Perú	12
3.2.2 Consumidor de vino.....	12
3.2.3 Mercado en línea.....	13
3.2.4 Modelo de negocio.....	13
3.3 <i>Focus groups</i>	13
3.3.1 Grupo 1: Prácticos. Edades de treinta a cincuenta años.....	14
3.3.2 Grupo 2: Analíticos. Edades de veinte a cuarenta años	14
3.4 Observación etnográfica.....	15
3.5 Resultados de la investigación cualitativa o exploratoria	15
4. Investigación cuantitativa o concluyente.....	16
4.1 Mercado total	16
4.2 Muestra	17
4.3 Ejecución.....	17
4.4 Resultados de la investigación cuantitativa o concluyente	18
4.4.1 Consumo en Lima.....	18
4.4.2 Tipos de públicos	19
4.4.3 Hábitos de consumo.....	19
4.4.4 Producto.....	20
4.4.5 Precio	21
4.4.6 Plaza / Consumo en línea	21
4.4.7 Promoción.....	21
5. Estimación de la demanda.....	22
Capítulo III. Planeamiento estratégico	27
1. Objetivos de marketing	27
2. Matriz de Ansoff.....	27
2.1 Etapa de penetración de mercados.....	27
2.2 Etapa de desarrollo de mercado.....	28
3. Estrategias genéricas y de crecimiento.....	28
4. Estrategia de segmentación de mercados	29

5. Estrategia de posicionamiento.....	30
5.1 Entorno competitivo.....	31
5.2 Posicionamiento sugerido	31
6. Estrategia competitiva.....	31
7. Estrategia de marca	32
8. Estrategia de clientes.....	32
Capítulo IV. Tácticas de marketing.....	34
1. Estrategia de producto.....	34
2. Estrategia de precios	34
3. Estrategia de plaza	36
4. Estrategia de promoción.....	37
4.1 Estrategia principal u obligatoria	37
4.2 Estrategia secundaria u opcional	37
4.3 Asignación de presupuestos	38
5. Estrategia de personas	38
5.1 Personal interno	38
5.2 Personal externo.....	39
6. Estrategia de procesos.....	39
7. Resumen sobre tácticas de marketing.....	40
Capítulo V. Implementación y control	41
1. Presupuesto	41
1.1 Premisas y supuestos generales.....	41
1.2 Presupuesto de ventas	41
1.3 Presupuesto de inversiones	42
1.4 Presupuesto de gastos.....	42
1.5 Depreciación	43
2. Estados financieros	43
2.1 Ganancias y pérdidas	43
2.2 Flujo de caja.....	44
3. Evaluación financiera.....	44
4. Simulación de escenarios	44
5. ROI de marketing.....	45
6. Plan de contingencia	46

Conclusiones y recomendaciones	47
1. Conclusiones.....	47
2. Recomendaciones	47
Bibliografía	49
Anexos.....	53
Nota biográfica	66

Índice de tablas

Tabla 1.	Factores políticos	2
Tabla 2.	Factores económicos.....	2
Tabla 3.	Factores socioculturales	3
Tabla 4.	Factores tecnológicos.....	3
Tabla 5.	Factores ecológicos.....	4
Tabla 6.	Factores legales.....	4
Tabla 7.	Matriz FODA.....	9
Tabla 8.	Objetivos generales y específicos	10
Tabla 9.	Distribución de personas en Lima Metropolitana por NSE.....	16
Tabla 10.	Porcentaje de personas en Lima por edad en el NSE A y B	16
Tabla 11.	Porcentaje de personas en Lima Metropolitana por uso de Internet el NSE A y B...	17
Tabla 12.	Número de personas del segmento de mercado	17
Tabla 13.	Estimación de la demanda –Variables demográficas	23
Tabla 14.	Estimación de la demanda – Variables conductuales	23
Tabla 15.	Estimación de la demanda – Tipos de consumidor	24
Tabla 16.	Estimación de la demanda – total de planes de suscripción y envíos que se generan por los nuevos clientes	24
Tabla 17.	Estimación de la demanda – total de planes de suscripción y envíos que se generan por la primera renovación	25
Tabla 18.	Estimación de la demanda – total de planes de suscripción y envíos que se generan por la segunda renovación	25
Tabla 19.	Estimación de la demanda – gran total de planes de suscripción y pedidos generados por nuevos clientes, primera renovación y segunda renovación.....	26
Tabla 20.	Objetivos de marketing	27
Tabla 21.	Margen de contribución unitario por tipo de plan de suscripción (montos en soles)	35
Tabla 22.	Planes de suscripción de los competidores.....	36
Tabla 23.	Asignación de presupuestos	38
Tabla 24.	Presupuesto de ventas (en soles).....	42
Tabla 25.	Presupuesto de inversiones (en soles)	42
Tabla 26.	Presupuesto de gastos (en soles)	43
Tabla 27.	Depreciación (en soles).....	43

Tabla 28.	Estado de ganancias y pérdidas (en soles).....	43
Tabla 29.	Flujo de caja (en soles)	44
Tabla 30.	Evaluación financiera (en soles)	44
Tabla 31.	Escenarios	44
Tabla 32.	Evaluación financiera según escenario.....	45
Tabla 33.	ROI de marketing	46
Tabla 34.	Estrategias de contingencia.....	46

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Análisis del microentorno (Porter).....	7
Gráfico 2.	Organigrama de Club Vinero.....	8
Gráfico 3.	Penetración de mercado.....	28
Gráfico 4.	Desarrollo de mercado.....	28
Gráfico 5.	Enfoque diferenciado.....	29
Gráfico 6.	Mantra de la marca.....	32
Gráfico 7.	Flor de servicio.....	34
Gráfico 8.	Planes de suscripción de los competidores.....	36
Gráfico 9.	Diagrama de proceso.....	39
Gráfico 10.	Diagrama de flujo de servicio – Club Vinero.....	40

Índice de anexos

Anexo 1.	Lista de entrevistados.....	54
Anexo 2.	Guía de preguntas a expertos	54
Anexo 3.	Perfil del público objetivo para <i>focus group</i>	55
Anexo 4.	Guía de indagación para <i>focus group</i>	55
Anexo 5.	Resultados de <i>focus group</i>	56
Anexo 6.	Detalle de las observaciones realizadas.....	56
Anexo 7.	Modelo de encuesta de vinos	59
Anexo 8.	Estimación de la demanda – pedidos por nuevos clientes, primera renovación y segunda renovación en años de operación 1-5	62
Anexo 9.	Estimación de la demanda – monto en soles por nuevos clientes, primera renovación y segunda renovación en años de operación 1-5	63
Anexo 10.	Formulario de registro de suscripción	65
Anexo 11.	Encuesta de satisfacción	65

Introducción

La actividad vitivinícola se inició en los años 5.000 a.C. en Oriente Medio y en el sector oriental del mar Mediterráneo. En esa época, el vino era consumido por la clase social con alto poder adquisitivo; siglos después, el consumo se generalizó. Europa siempre ha sido el mayor productor de vino del mundo, entre los cuales destacan sus principales países: España, Italia y Francia. Fuera de este continente, el cuarto productor mundial de vino es Estados Unidos, seguido de Argentina, China, Australia, Chile y Sudáfrica (Fernández Portela 2013).

En el Perú, este cultivo se constituye como una de las actividades frutícolas de mayor importancia para la industria vitivinícola nacional. Las principales ciudades productoras se encuentran en la costa sur del país: Lima, Ica, Arequipa, Moquegua y Tacna; en la costa norte, la producción de uva se realiza en Trujillo, exactamente en el valle de Cascas (Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri] 2008).

El consumo del vino en el Perú se ha incrementado en los últimos cinco años. En 2018 se registró un consumo per cápita de 2,3 litros versus los 1,9 litros consumidos en 2017; de un total de 4,85 millones de cajas de vino que se mueven en el mercado peruano, 3,6 millones de cajas son locales y 800.000, importadas (Economía y Negocio 2019).

Por tanto, es importante que se aproveche la oportunidad de crecimiento del mercado, de manera que se pueda concretar el propósito del presente proyecto. Este consiste en brindar una plataforma de suscripción de vinos que genere en bebedores de vino una excelente experiencia de sabor y aroma, permitiéndoles recibir cada mes, o en el tiempo que dure su suscripción, dos diferentes botellas de vinos: una botella sorpresa, escogida por un grupo de sumilleres, y otra que sea escogida por los clientes, quienes podrán recibir en su casa o en la dirección que indiquen en una fecha por pactar.

Capítulo I. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (Pestel)

1.1 Entorno político

Las principales macrovariables del entorno político priorizan el impulso de la formalización de la economía a través de políticas públicas transversales que permitirán impactar directamente en el crecimiento económico sostenido y la mejora en la calidad de vida de los peruanos. Tales factores políticos se observan en la Tabla 1.

Tabla 1. Factores políticos

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Ley Antielusiva, Decreto Supremo N° 145-2019-PE	<i>El Peruano</i> , mayo de 2019	Oportunidad	La formalización de la economía permite que la población reciba servicios que mejoren su calidad de vida. Esto impulsa el consumo que se debe aprovechar.
Política Nacional de Competitividad y Productividad (PNCP) Decreto Supremo N° 237-2019-EF	Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], julio de 2019	Oportunidad	Se aprovechará esta política de Estado, cuyo objetivo principal es impulsar el crecimiento económico alto y sostenido que permita que a los peruanos obtener mayor bienestar a mediano plazo.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.2 Entorno económico

Las principales macrovariables del entorno económico tienen relación con el crecimiento del producto bruto interno (PBI), impulsado por la evolución de la demanda interna y el dinamismo del crédito al sector privado. Asimismo, el crecimiento del consumo privado y la formalización del empleo han mejorado las condiciones del mercado laboral e incrementado el crédito de consumo, lo que vuelve más confiable el entorno, y se registra un mayor gasto (ver Tabla 2).

Tabla 2. Factores económicos

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
El PBI en el Perú crecerá en un 3,7 % en 2019 impulsado por la demanda interna.	César Peñaranda, Cámara de Comercio de Lima, enero 2019 (Perú 21 2019)	Oportunidad	Debido a que los bienes normales aumentan su demanda cuando se incrementan los ingresos, ello se debe aprovechar para lanzar el modelo de negocio de bebidas alcohólicas.
Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
El consumo privado mantiene un ritmo de crecimiento de 3,4 % desde 2019 y el crecimiento del empleo formal está a un 4,5 %.	Banco Central de Reserva del Perú, mayo 2019 (Andina 2019)	Oportunidad	Se debe aprovechar la relación estrecha entre el empleo y el gasto, lo que quiere decir que, cuando la población consigue empleo puede gastar más.

Fuente: Elaboración propia 2019

1.3 Entorno social

En el entorno sociocultural del Perú, se presenta relación entre el incremento del consumo per cápita del vino y el mayor uso de medios, lo cual hace atractivo ofrecer un servicio en línea en el que los consumidores puedan realizar transacciones con medios electrónicos, puesto que actualmente se exige ahorrar tiempo y dinero. Por ello, la estrategia estará orientada a ofrecer una opción de comprar amplia y surtida en un canal en línea que sea sencillo e intuitivo. A continuación, en la Tabla 3, se presentan los factores socioculturales que impactan en la estrategia.

Tabla 3. Factores socioculturales

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
En 2018, el consumo per cápita de vino aumentó de 2,3 litros versus los 1,9 litros de 2017.	Pedro Cuenca, sumiller de Le Cordon Bleu Perú, marzo de 2019 (Economía y Negocio 2019)	Oportunidad	Se brindará la posibilidad de disponer de una opción de compra de vinos amplia y surtida.
Los <i>millennials</i> ocupan el 47,33 % del mercado en línea en el Perú.	Jaime Montenegro, Cámara de Comercio de Lima, enero de 2019 (Expreso 2019)	Oportunidad	La oferta digital debe ser original, creativa y fácil de utilizar en línea.
Los pagos con medios electrónicos crecieron un 60 % entre 2013 y 2017.	Asociación de Bancos del Perú (Asbanc), octubre 2018	Oportunidad	Se aprovechará la tendencia del consumidor peruano a utilizar medios de pagos electrónicos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.4 Entorno tecnológico

En el Perú, el empleo del canal en línea para los consumidores se ha vuelto esencial; por ello, la implementación y las constantes mejoras en este canal son primordiales, ya que las facilidades y la oferta en variedad de productos que se brindan marcan la tendencia de crecimiento electrónico. En la Tabla 4, se exponen los factores tecnológicos que impactan en las decisiones estratégicas.

Tabla 4. Factores tecnológicos

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Existe un mercado de tres millones de usuarios peruanos que realizan compras en línea.	Ipsos, marzo 2017	Oportunidad	Se implementará el modelo de comercio electrónico como principal canal de ventas.
Los <i>retailers</i> han migrado hacia ventas en canales virtuales.	Bruno Ysla, agosto de 2017	Amenaza	Se mantendrá un surtido de productos diferenciado del ofrecido por los <i>retailers</i> de los canales modernos de consumo masivo.
Existe una tendencia creciente de los usuarios de interactuar directamente con el canal de ventas en línea en los sectores de <i>retail</i> .	Diego Páramo, marzo de 2017 (El Peruano 2017)	Oportunidad	Se implementará un canal de atención rápido e inteligente al cliente.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.5 Entorno ecológico

Actualmente, se fomenta la preocupación por el cuidado del medio ambiente y el manejo adecuado de los recursos. Por este motivo, debe mantenerse coordinación con los proveedores para prever los cambios en la naturaleza, los cuales pueden impedir o retrasar el cumplimiento de entrega de los productos. A continuación, en la Tabla 5, se presentan los principales factores ecológicos que impactan en las decisiones estratégicas.

Tabla 5. Factores ecológicos

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
El cambio climático y la escasez de agua afectan directamente la cosecha de uvas y producción de vinos.	Hannah <i>et al.</i> , 2013	Amenaza	Se preverán los cambios en la oferta y los cambios en el producto en el largo plazo.
La temporada de lluvias, huacos y deslizamientos en el Perú afecta las carreteras y el transporte en el territorio.	Medina, Juvenal. Instituto Nacional de Defensa Civil, febrero 2019 (Exitosa 2019)	Amenaza	Se preverá la posibilidad de retrasos y se comunicará rápidamente el retraso de los envíos en caso de desastres naturales para los pedidos a nivel nacional.
Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
En Perú, el 85% de los encuestados manifestó su preocupación por el uso de productos desechables no reciclables.	Ipsos, septiembre 2019	Oportunidad	Desarrollar modelos de envases sostenibles y amigables con el medio ambiente. Mostrar esta característica en los paquetes adicionalmente.

Fuente: Elaboración propia 2019

1.6 Entorno legal

Las principales macrovariables del entorno legal, expuestas en la Tabla 6, proporcionan los parámetros por los cuales es necesario regirse para desarrollar responsablemente el negocio, y siempre de modo alineado con la satisfacción al cliente.

Tabla 6. Factores legales

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Se aumentó el impuesto selectivo al consumo para las bebidas alcohólicas.	Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2018	Amenaza	No se tomará como punto de partida el margen de ganancia esperado, sino que se estimará un precio competitivo y luego se calcularán los costos considerando los impuestos.
El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) promueve los lineamientos para proteger a los consumidores que realizan transacciones por Internet.	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi 2016)	Oportunidad	Se aprovechará la mayor confianza de los clientes en el comercio electrónico, y se alinearán los procesos y las promesas hacia los clientes siguiendo las normas del Indecopi.
Ley de Protección de Datos Personales (LPDP) - Ley N° 29733	Congreso de la República, Archivo Digital de la Legislación del Perú, 2011	Amenaza	Habrà un alineamiento a la disposición de la protección de datos para que se brinde confianza a los clientes y se eviten futuras sanciones.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

1.7 Diagnóstico del macroentorno

En conclusión, se ha identificado que los aspectos más relevantes para que el negocio sea exitoso son las oportunidades en el nivel político, económico y sociocultural. Dentro de estos factores, se puede aprovechar el impulso que el Estado está otorgando para la formalización de las empresas, lo que permite que se incremente la recaudación tributaria; por ende, se mejora la calidad de vida de los ciudadanos, y los consumidores con trabajos formales sienten la seguridad de incrementar el gasto familiar e individual, ya que existe una relación estrecha entre el empleo y el gasto.

Asimismo, en el Perú, se registran más de tres millones de usuarios que han realizado compras a través del canal en línea. Definitivamente, ello favorece la implementación del negocio de suscripción de vinos a través de un canal de comercio electrónico, puesto que se ha demostrado que el comportamiento del consumidor ha migrado a nuevos formatos de compra, en los que se requiere que las empresas no solo ofrezcan una adecuada calidad de productos o servicios, sino que la experiencia de compra en línea cumpla al menos con ser segura, rápida, intuitiva y fácil de concretar.

Por lo tanto, es necesario ser responsables y brindar todas las condiciones necesarias para que los clientes sientan la seguridad y la confianza de que la promesa de compra será totalmente cumplida, no solo porque se debe cumplir con la ley, sino porque la empresa es socialmente responsable con el medio ambiente y con la población.

2. Análisis del microentorno (cinco fuerzas de Porter)

Para realizar este análisis, se revisaron las cinco fuerzas de Porter; sobre la base del resultado, se determinaron las condiciones ideales para el modelo de negocio.

2.1 Poder de negociación con los clientes (bajo)

El poder de negociación con los clientes es bajo, ya que existen varias opciones para la compra virtual y presencial; sin embargo, la propuesta incluye ofrecer la suscripción de vinos “sorpresa controlada”, que permite al cliente escoger un vino preferido y otro recomendado por el equipo de sumilleres, y recibirlo a domicilio. Ello ahorra tiempo de manera rápida y sencilla.

2.2 Poder de negociación con los proveedores (medio – alto)

El poder de negociación con los proveedores clave es alto, debido a que existe una gran variedad de bodegas en Perú, así como de exportadores de vinos de Argentina, Chile, España, Francia, entre otros países. Por ello, cada bodega o distribuidor decide el precio de su producto y, al tratarse de una empresa nueva, se dispone de poco poder de negociar el precio. Por otro lado, con los proveedores que no son clave, el poder de negociación es medio. Debido a que existen muchos proveedores nacionales de empaçado y distribución, se cuenta con la capacidad de conseguir precios especiales por compras en volumen.

2.3 Amenaza de productos sustitutos (alta)

La amenaza de productos sustitutos es alta. En el caso de competidores directos, diversas tiendas especializadas brindan asesorías personalizadas y se conocen dos ofertas similares de suscripción de vinos en Perú poco difundidas. En caso de competidores indirectos, los *retailers*, ofrecen marcas de vinos más conocidas y masivas; no suelen ofrecer marcas nuevas o de medianas bodegas.

2.4 Amenaza de nuevos entrantes (medio - alta)

La amenaza de nuevos entrantes es medio - alta, debido a que es un modelo de negocio fácilmente imitable. Sin embargo, al ser una suscripción “sorpresa controlada”, la combinación de la oferta podría ser única, basada en los proveedores con los cuales se trabaje y el conocimiento de gustos de los clientes.

2.5 Rivalidad de competidores (alta)

El grado de rivalidad de los competidores es alta, pues existe una amplia cantidad de competidores directos (tiendas especializadas y canal *retail*); no obstante, el consumo de vinos se encuentra en crecimiento. A continuación, en el Gráfico 1, se resume la interacción de las cinco fuerzas de Porter y su nivel desde alto hasta bajo.

Gráfico 1. Análisis del microentorno (Porter)



Fuente: Elaboración propia, 2019.

3. Análisis interno de la empresa

3.1 Historia y evolución

Club Vinero es una empresa que brinda un servicio en línea de suscripción de vinos a clientes vineros analíticos y prácticos; cuenta con profesionales altamente calificados, con vocación de servicio y comprometidos con satisfacer los gustos más refinados de los clientes. Actualmente, la empresa está en etapa de implementación en Lima Metropolitana. Su principal objetivo es consolidarse en el rubro de la venta en línea por suscripción de vinos, brindar un excelente servicio de pre y posventa, y expandir el negocio hasta otros departamentos del Perú para convertirse en una empresa sólida y confiable.

3.2 Visión y misión

- Visión: Convertirnos en la plataforma en línea referente para los bebedores de vino del Perú.
- Misión: Somos una empresa peruana que busca brindar a los bebedores de vinos del Perú experiencias únicas, extraordinarias y nuevas a través de las mejores sensaciones de sabor y aroma de los mejores vinos nacionales e importados.

3.3 Valores

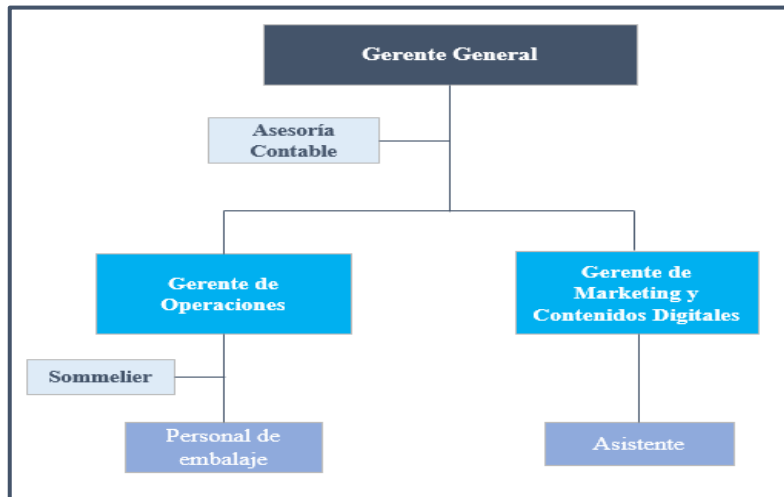
- Excelencia: se busca garantizar que el bebedor de vino siempre tenga experiencias extraordinarias con vinos de excelente calidad.

- **Confianza:** la empresa se compromete con el bebedor de vino para que su pedido siempre llegue a tiempo y esté listo para que disfrute su experiencia.
- **Flexibilidad:** si los clientes disfrutaron de un vino en especial, se les brindará las facilidades para que vuelvan a vivir la experiencia.

3.4 Organización y estructura

La estructura organizacional de la empresa es pequeña, centralizada en la gerencia general (responsable de establecer las estrategias y políticas del negocio), seguida de dos gerentes de línea horizontal (uno de operaciones, y otro de marketing y gestión de contenidos digitales), un personal encargado del embalaje y otro asistente, y dos colaboradores externos (un somiller profesional y un contador colegiado). A continuación, en el Gráfico 2, se presenta el organigrama de Club Vinero.

Gráfico 2. Organigrama de Club Vinero



Fuente: Elaboración propia, 2020.

4. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una herramienta que ayuda a desarrollar las estrategias FO y DO que permiten explorar las fortalezas y superar las debilidades internas con la finalidad de explotar las oportunidades externas, mientras que con las estrategias FA y DA se busca utilizar las fortalezas a fin de minimizar debilidades y evitar así las amenazas externas. A continuación, en la Tabla 7, se presenta la matriz FODA.

Tabla 7. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La diferenciación es la combinación de envío de vinos por suscripción “sorpresa controlada”, una escogida por el cliente y otra recomendada por un sumiller. • Los miembros del grupo en gestión de negocios y con maestría en Marketing y Gestión Comercial cuentan con experiencia. • Se cuenta con una investigación de mercados profunda realizada por el equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta un entorno favorable para los negocios por un crecimiento del PBI en Perú de 3,7 %. • En 2018, el consumo per cápita de vino fue de 2,3 litros, a diferencia de los 1,9 litros de 2017. • Se incrementaron los usuarios que realizan compras en línea, y la confianza hacia el comercio y medios electrónicos de pago. • Existe una diversidad de productores nacionales e internacionales, con lo cual se dispondría de un catálogo amplio para ofrecer.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Al ser la página web, el principal desarrollo e inversión es una idea de negocio fácil de imitar. • El equipo no cuenta con experiencia en el rubro vitivinícola. • Los miembros del equipo no cuentan con financiamiento o capacidad de invertir montos elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> • En 2018, el MEF aumento el impuesto de bebidas alcohólicas para reducir el consumo, lo que implicó un aumento sobre los costos. • Los <i>retailers</i> (canales modernos de consumo masivo) migran hacia las ventas en línea y pueden convertirse en competencia indirecta. • Como efecto del cambio climático, se han suscitado cambios en la producción y en las características del vino, y daños en carreteras. • Existen dos empresas en Perú que brindan el servicio de suscripción de vinos.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

5. Análisis situacional

Al finalizar el análisis del ambiente externo e interno, se concluye que existe una oportunidad para poner en marcha la propuesta de negocio, principalmente por la situación económica en la que se encuentra el país en general, por el crecimiento del comercio y medios de pago electrónicos, y por el actual incremento del consumo de vino. Por otro lado, el microambiente externo es menos favorable por la alta competencia y el poder de los proveedores es alto. Sin embargo, la oportunidad radica en que los principales competidores comercializadores de vino en el Perú lo siguen haciendo bajo la misma modalidad de compra y venta, así como suelen limitarse a un surtido de productos tradicionales. Por ello, la oportunidad consiste en la diferenciación de la modalidad de comercialización; además, se presenta otra oportunidad en ofrecer un surtido de productos menos tradicionales.

Capítulo II. Investigación de mercados

1. Objetivos

En la Tabla 8, se presenta el detalle de los objetivos generales y específicos de la investigación de mercados.

Tabla 8. Objetivos generales y específicos

Objetivo General	Objetivo Específico	FS ¹	EE ²	FG ³	SO ⁴	EN ⁵
Conocer si el entorno de la industria del vino es favorable	Cuantificar la población de Lima Metropolitana y los niveles socioeconómicos A y B que realiza compras en línea	X				
	Conocer si existe un crecimiento del vino en el Perú, sus causas y si se cuenta con una oportunidad de crecimiento en el comercio en línea		X			
	Obtener <i>insights</i> de un perfil o estilo de vida general del bebedor de vino en el Perú		X		X	
Conocer el perfil del consumidor	Conocer la frecuencia de consumo de vinos			X		X
	Conocer la cantidad de copas consumidas por ocasión			X		X
	Conocer los lugares de consumo preferidos			X		X
	Comprobar la preferencia de vinos importados sobre nacionales			X		X
	Comprobar si destina un monto para comprar vinos y cuál es			X		X
	Identificar las marcas y cepas de vinos más conocidas					X
	Averiguar sus hábitos de compra en línea			X		X
Validar propuesta de valor	Identificar el grado de aceptación de la propuesta de valor			X		X
	Definir la cantidad de botellas esperadas por el servicio			X		X
	Identificar el medio de pago preferido			X		X
	Conocer la promoción extra preferida que acompañe el servicio			X		X
	Averiguar las razones positivas por las que el cliente contrataría el servicio y aquellas negativas por las cuales no lo contrataría			X		X
Estimación de la demanda	Averiguar si se ha realizado compra de vino por Internet por lo menos una vez					X
	Conocer la intención de suscribirse al servicio					X
	Conocer el precio que estaría dispuesto a pagar por el servicio					X
	Conocer el tipo de plan que estaría dispuesto a contratar					X

Nota: (1) FS: Fuente secundaria, (2) EE: Entrevista a expertos, (3) FG: Focus group, (4) SO: Salida observación, (5) EN: Encuestas.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Metodología

Considerando los objetivos del estudio, se ha realizado la investigación exploratoria de la siguiente manera: en la parte inicial de la investigación, se utilizó información de fuentes secundarias, y se realizaron nueve entrevistas a profundidad con expertos, observaciones y dos

focus group. Luego, en la investigación cuantitativa o concluyente, se aplicaron encuestas a público potencial.

3. Investigación cualitativa o exploratoria

3.1 Fuentes secundarias

3.1.1 Población en Lima Metropolitana (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [Apeim] 2018)

- La ciudad de Lima concentra casi un tercio de la población del Perú (10.295.249 personas).
- Los niveles socioeconómicos (NSE) A y B concentran en Lima Metropolitana un 27,7 % de la población, que es un aproximado de 2.851.783 personas.
- El rango de edad de 26 a 55 años del NSE A representa un 43 % y, en el NSE B, un 41%. La suma de ambos porcentajes representa un total de 1,178,085 personas.
- Las personas que compran por Internet comprenden el 38,6% del NSA y el 19,3 % del NSB. Ambas cifras representan un total de 264.110 personas.

3.1.2 Mercado del vino en Perú (Goldstein 2014)

- Consumo per cápita: 0,47 litros
- Ranking mundial: puesto 133
- Uvas blancas más importantes: *chenin blanc*, *muscat*, *sauvignon blanc*
- Uvas rojas más importantes: *malbec*, *merlot*, *petit verdot*, *tannat*
- Los restaurantes finos de Perú gustarían de tener una oferta de vinos peruanos, pero la oferta local es insuficiente al ser comparada con los vinos importados (principalmente argentinos y chilenos); por ello, prefieren ofrecer pisco.
- Las principales zonas de cultivo de uva son Ica y Moquegua.
- En Ica, los principales productores son Ocucaje, Santiago Queirolo, Tabernero, Tacama y Vista Alegre.
- En Moquegua el cultivo de uva se realiza desde el siglo XVI. El área es conocida por sus destilados, principalmente de pisco, pero no de vino.

3.2 Entrevistas a expertos

Las entrevistas se desarrollaron sobre la base de una guía de preguntas previamente elaboradas. En este sentido, el resultado de las entrevistas ha permitido conocer la industria y validar el modelo de negocio. En el Anexo 1, se ofrece la información de cada especialista y, en el Anexo 2, se detalla la guía de preguntas.

3.2.1 Vino en el Perú

- En el país, el movimiento del vino peruano ha venido creciendo lentamente; aún falta conocimiento sobre vinos en los peruanos.
- Las bodegas de vinos peruanos se caracterizan por producir vinos de mediana gama; hay grandes bodegas que manejan vinos de alta gama, tales como Don Manuel e Intipalka #1.
- Las grandes bodegas peruanas utilizan su producción masiva para elaborar vinos dulces, los cuales son su principal soporte económico y les permiten generar ingresos para que decidan elaborar vinos de alta gama.
- En el norte de Perú, hay zonas pequeñas de producción de vino. En la zona costera sur se encuentra mayor producción, en las ciudades de Lima, Arequipa, Ica, Moquegua y Tacna.
- El principal problema del vino en Perú es el precio, principalmente en los restaurantes. El precio es alto por los impuestos. El público consumidor prefiere, por el mismo precio, optar por otras bebidas – cerveza o pisco – antes que vino, ya que obtendrá más volumen.
- Los vinos extranjeros, tales como los chilenos o argentinos, son más fáciles de vender; en los últimos años, han aumentado las empresas importadoras de vinos.

3.2.2 Consumidor de vino

- El consumidor peruano se caracteriza por ser de dos tipos: analítico y práctico.
- El consumidor analítico se caracteriza por ser sofisticado, exigente, buscar información, viajar al extranjero, y realizar *tours* para aprender más sobre los vinos. Busca también probar vinos poco conocidos, de alta gama, de variedad de tipos de uvas y de pequeñas producciones. Se encuentran en el nivel socioeconómico (NSE) A y B.
- Los consumidores prácticos prefieren consumir cepas conocidas como *cabernet*, *malbec*, *merloc*. Buscan distintos precios y están empezando a consumir vino de media gama. Algunos consumidores del NSE C compran vino en promedio a 40 soles y otros consumidores del NSE

D compran sus vinos en el supermercado. Un alto número de los consumidores de ambos grupos optan por el vino dulce.

- Los expertos recomiendan que los consumidores que no conocen el mundo de los vinos empiecen a probar vinos de sabores suaves y frutados, para luego ir probando otros tipos de sabores.

3.2.3 Mercado en línea

- No existe una página web en Perú que brinde información detallada sobre el vino que se venderá.
- Aplicaciones como Vivino, las cuales brindan información detallada sobre vinos, no son muy difundidas.
- Tampoco se sabe de plataformas que brinden información detallada sobre el vino y que permitan concretar una compra en línea para que luego se realice el envío a domicilio.

3.2.4 Modelo de negocio

- Las recomendaciones y la información que figuren en la página deben estar respaldadas por profesionales reconocidos y/o sumilleres de prestigio. Se sugiere contar con tres sumilleres en el equipo y con otros dos sumilleres como invitados para que puedan ellos varíen cada mes y que se muestre nueva información en la plataforma.
- La página debe manejar los precios competitivos del mercado. El cliente debe sentir que está realizando una elección adecuada al suscribirse ya que encontrará mejores precios.
- La página debe tener marcas de vinos que sean conocidas en el inicio y, posteriormente, debe agregar marcas nuevas.
- La página debe ofrecer un espacio en el cual el público pueda comprar vinos para regalo.
- La página debe ofrecer un espacio en el cual los consumidores puedan dejar sus apreciaciones y sus experiencias de consumo de vino.

3.3 Focus groups

Se llevaron a cabo dos sesiones en grupos de ocho personas, los cuales estaban constituidos por hombres y mujeres de entre veinte a cincuenta años. El perfil del público para cada *focus group* se detalla en el Anexo 3, se incluye la guía de indagación en el Anexo 4 y los resultados, en el Anexo 5. La finalidad del empleo de esta herramienta fue obtener *insights* de factores valorados

por los consumidores de vinos, y conocer y entender sus hábitos de compra. A continuación, se exponen los principales hallazgos de los *focus groups* realizados.

3.3.1 Grupo 1: Prácticos. Edades de treinta a cincuenta años

- Los participantes del grupo comunicaron que abren una botella de vino en familia, con amigos, a veces solos, viendo películas o solo para relajarse. El consumo lo realizan mayormente durante los fines de semana. Otros días solo consumen vino en caso de que se celebre un cumpleaños o en alguna otra celebración en especial.
- Compran vinos en los supermercados Wong, Vivanda y Metro, y aprecian el beneficio de acumular puntos para canjearlos en entradas para ferias de vinos.
- Gustan en su mayoría del vino dulce, y conocen las cepas *cabernet sauvignon*, *malbec*, *merlot*, tempranillo, garnacha y rosé.
- Existen distintos escenarios al momento de comprar un vino: si es un vino para regalar y se beberá con la persona a quien se lo regalará, entonces se compra uno que le gusta al comprador. Si es un vino para regalar y no se beberá con la persona a quien se lo regalará, entonces se compra un vino del cual se sabe que le gustará al agasajado.
- En relación con el modelo de negocio, a los participantes de este grupo les gustaría recibir mayor valor al pago realizado, disponer de opciones de cepas para escoger, recibir beneficios de cata, encontrar información acerca de con qué comidas maridar, recibir el vino en el lugar que ellos elijan, y realizar la recompra del vino que recibieron como sorpresa y les gustó. También prefieren utilizar como medio de pago los puntos de los sistemas de bancos, si es posible en el primer contacto, y, en los siguientes meses, otra forma de pago.

3.3.2 Grupo 2: Analíticos. Edades de veinte a cuarenta años

- Los participantes de este grupo consideran que en una reunión de índole social por lo menos debe abrirse una botella de vino.
- Para ellos, recibir un extra como valor agregado no es relevante: la experiencia de un buen vino es fundamental.
- Realizan sus compras en supermercados, ya que encuentran variedad, accesibilidad, buen precio y estacionamiento. No realizan compras en vinotecas a causa de que se encuentran alejadas o son de difícil acceso. Sólo si desean probar un vino nuevo acuden a las vinotecas.
- Ellos valoran que la información proporcionada por la página web especializada sea objetiva y técnica: cuál es el grado de frutas del vino, si este contiene notas de robles, entre otros datos

técnicos. No consideran valorables datos subjetivos, como la cantidad de premios o medallas ha recibido un determinado vino, o quién lo recomienda.

- En relación con el modelo de negocio, los participantes consideraron como valor agregado recibir vinos no comerciales y repetir un vino que les gustó en el siguiente mes de su suscripción. Les gustaría recibir un vino sorpresa y otro a su elección. Afirmaron que un precio adecuado para este modelo de negocio varía entre S/ 120 y S/ 150.

3.4 Observación etnográfica

Se realizaron diversos recorridos por las vinotecas y eventos de cata más representativos de Lima Metropolitana. En el Anexo 6, se detallan los resultados. A continuación, se presentan los principales hallazgos de observación:

- Las personas que participan en las catas y visitan las vinotecas conocen de vino y se apasionan por él.
- En las vinotecas, se presentan amplia variedad de vinos importados y cuentan con precios promocionales. Los vinos más ofertados son los de origen español, chileno y argentino.
- El precio de un vino importado oscila entre los S/ 30 y los S/ 800.
- Las vinotecas no se ubican en zonas muy accesibles, pero cuentan con estacionamiento.

3.5 Resultados de la investigación cualitativa o exploratoria

Los *insights* y hallazgos más importantes se detallan a continuación:

- Los participantes de ambos grupos se mostraron dispuestos a suscribirse y manifestaron el deseo de recibir un mayor valor al monto pagado.
- Prefieren controlar parcialmente los vinos que recibirán: desean que una botella sea sorpresa y la otra, de su elección, y repetir el vino recibido.
- El lugar principal de compra son los supermercados, donde encuentran marcas conocidas, y diferentes precios y promociones.
- Destacaron que sería beneficioso recibir su vino en el lugar que ellos elijan y que esta dirección pueda variar.
- Consideraron la recomendación de un conocido o de un profesional que domine la temática sobre vinos al momento de realizar la compra.
- El grupo de analíticos solamente se moviliza a una vinoteca si desea probar un nuevo vino o disponer de variedades que no son fáciles de conseguir.

4. Investigación cuantitativa o concluyente

4.1 Mercado total

Según la información de la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [Apeim 2018], la cantidad de personas en Lima Metropolitana es de 10.295.249. Para determinar el mercado total, se consideró a las personas con edades de entre 26 y 55 años de NSE A y B que compran productos y servicios por Internet.

Tabla 9. Distribución de personas en Lima Metropolitana por NSE

Distribución de personas en Lima Metropolitana		10,295,249
NSE	Porcentaje	Nro. Personas
A	4.3%	442,696
B	23.4%	2,409,088
C	42.6%	4,385,776
D	24.1%	2,481,155
E	5.6%	576,534

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 10. Porcentaje de personas en Lima por edad en el NSE A y B

Rango de Edad	NSE A		NSE B	
	Porcentaje	Nro. Personas	Porcentaje	Nro. Personas
Menor a 12	16.50%	73,045	14.90%	358,954
13 - 17	6.20%	27,447	6.10%	146,954
18-25	9.30%	41,171	14.00%	337,272
26-30	6.70%	29,661	7.50%	180,682
31-35	7.20%	31,874	6.50%	156,591
36-45	15.10%	66,847	13.70%	330,045
46-55	14.00%	61,977	13.30%	320,409
56+	25.00%	110,674	24.00%	578,181

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 11. Porcentaje de personas en Lima Metropolitana por uso de Internet el NSE A y B

Uso del Internet	NSE A	NSE B
	Porcentaje	Porcentaje
Comprar productos y/o servicios	38.6%	19.3%

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Tabla 12. Número de personas del segmento de mercado

NSE	Nro. Personas	Edades entre 26 y 55 años	Nro. de personas entre 25 y 66 años que compran por Internet
A	442,696	190,359	73,479
B	2,409,088	987,726	190,631
Total	2,851,784	1,178,085	264,110

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Con la información de las Tablas 9, 10, 11 y 12, se puede estimar un segmento de compradores de 264.110 personas con edades comprendidas entre los 26 y los 55 años. De ese total, 73.479 pertenecen al NSE A y 190.631, al NSE B.

4.2 Muestra

Se señala a continuación el tamaño de la muestra sobre la cual se realizarán las encuestas. Para ello, se utilizó la siguiente fórmula sobre la base de la población de 264.110 personas. Según el cálculo de muestras en el cual el nivel de confianza es 95 % y el margen de error es 5 %, el tamaño de la muestra debe ser como mínimo 384 personas (QuestionPro s.f.).

4.3 Ejecución

A la fecha de entrega de la presente investigación, se han encuestado a 516 personas a través del medio digital de Google Forms (ver Anexo 7, *Modelo de encuesta de vinos*). Se tomó en cuenta este medio como herramienta de investigación por la rapidez con que permite obtener información. El criterio considerado al momento del envío fue que los encuestados residieran actualmente en Lima Metropolitana y Callao, y que fueran mayores de edad.

Asimismo, la encuesta incluyó como primer filtro si el encuestado bebía vino. Esta pregunta filtro permitió obtener 459 personas que declararon beber vino; de este grupo, se aplicó un filtro adicional a aquellas que declararan vivir en los distritos de Lima Moderna (según la clasificación de la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI] 2017), lo que arrojó como resultado 327 personas que beben vino y viven en Lima Moderna. Sobre la base de este grupo, se realizó la investigación.

Adicionalmente, a estas 327 personas se les preguntó qué tan fanáticos del vino se sentían, habiéndose establecido cinco niveles: 1 era el menos fanático y 5, el más fanático. Se decidió esta escala para efectuar una división entre los públicos identificados en la etapa exploratoria (analítico y práctico) y encontrar patrones de comportamiento dependiendo del nivel de fanatismo declarado por el encuestado.

El objetivo de la encuesta fue validar la aceptación de la propuesta de valor y corroborar las características esperadas de la propuesta, así como las que se deben evitar. Un objetivo adicional fue averiguar el precio por el cual se estaba dispuesto a pagar, el tiempo de suscripción y la cantidad de botellas por recibir mensualmente. Como último objetivo, se buscó conseguir información sobre los principales hábitos de consumo de vino de los encuestados, tales como frecuencia de consumo, ocasiones, cantidad consumida, monto invertido, lugares de compra, marcas y cepas conocidas, y hábitos de compra en línea relacionados al vino.

4.4 Resultados de la investigación cuantitativa o concluyente

4.4.1 Consumo en Lima

- De 516 encuestados, 459 declararon consumir vino.
- De estos 459, el 71 % pertenecía a Lima Moderna (327 personas) y el 29 % (132 personas), a las demás zonas, que fueron denominadas *Lima Otras* para este reporte (Norte, Sur, Este, Callao).
- Se analizaron los grupos de Lima Moderna y Lima Otras:
 - En Lima Moderna, se encuestaron a 363 personas, de las cuales el 90 % (327 personas) declaró beber vino y el 10 %, (36 personas), no beber vino.
 - En Lima Otras, se encuestaron a 153 personas, de las cuales el 86 % (132 personas) declaró beber vino y el 14 % (21 personas), no beber vino.

- Las cifras evidencian que la zona de Lima Moderna tiene mayor predisposición a consumir vino que Lima Otras.
- A partir de esta conclusión, las conclusiones que se expondrán en los próximos párrafos considerarán los bebedores de vino de Lima Moderna (327 personas) al ser una zona geográfica más asidua al consumo de vino.

4.4.2 Tipos de públicos

- Se establecieron cinco niveles de fanatismo por el vino, en que 1 era poco fanático y 5, muy fanático.
- Se identificaron tres grupos con comportamientos diferentes de acuerdo con los niveles: bebedores ocasionales (niveles 1 y 2), bebedores prácticos o frecuentes (niveles 3 y 4), y bebedores analíticos o sofisticados (nivel 5).
- El 83% del grupo investigado declararon ser fanáticos desde el nivel 3 hasta el nivel 5. Esto implica que son consumidores prácticos y analíticos, y no son bebedores ocasionales.

4.4.3 Hábitos de consumo

- Frecuencia: la frecuencia media de consumo es de una vez cada quince días (32 %). Sin embargo, el consumo es más frecuente mientras más alto es el nivel de fanatismo; por ejemplo, el 37 % de los fanáticos de nivel 3 y el 44% de los de nivel 4 (prácticos) consumen vino una vez cada quince días, mientras que el 49 % de fanáticos de nivel 5 consumen vino una vez a la semana (analíticos).
- Copas consumidas por ocasión: en promedio, por cada ocasión se toman entre dos y tres copas, pero, mientras aumenta el nivel de fanatismo, se incrementan las copas consumidas por ocasión. Los prácticos de nivel 3 consumen, en su mayoría, dos copas; los de nivel 4, tres copas; y los de nivel 5, cuatro copas.
- Lugar de consumo: el 46 % de la muestra total expresó preferencia por beber en el hogar y el 40 % en casa de un amigo o familiar; sin embargo, mientras mayor es el nivel de fanatismo, mayor es la predisposición de consumir el vino en la propia casa.
- Lugar de origen del vino: el 76% de los encuestados prefieren que el vino sea importado. Este porcentaje crece conforme aumenta el nivel de fanatismo del vino. Asimismo, a medida que sube el nivel del fanatismo, los encuestados declararon que habían consumido vinos de más países; en efecto, los de nivel 5 (analíticos) afirmaron en un 71% que habían consumido vinos

de cinco a más países. Por ello, la oferta debe enfocarse más en vinos importados, ya que son apreciados como vinos de mayor valor.

- Marcas: las marcas más conocidas son Santiago Queirolo (29 %), Tabernero (24 %), Casillero del Diablo (21 %), Tacama (19 %), Marqués de Riscal (16 %), Navarro Correas (16 %), Concha y Toro (14 %) e Intipalka (13 %). Asimismo, mientras mayor era el nivel de fanatismo, los encuestados conocían de cinco a más marcas. Entonces, el surtido de la oferta debe diferenciarse de estas marcas tradicionales.
- Cepas: las cepas más conocidas son *malbec* (65 %), *cabernet sauvignon* (59 %), *merlot* (34 %), *chardonnay* (24 %), *sauvignon blanc* (18 %), *pinot noir* (17 %) y *syrah* (16 %). El conocimiento de cuatro o más cepas se incrementaba a medida que aumentaba el nivel de fanatismo. Por consiguiente, es necesaria la variedad en el tipo de productos ofrecidos a través de la suscripción.
- Monto de inversión mensual: el 35 % de los encuestados reportaron destinar un monto al mes para comprar vinos; a medida que el nivel de fanatismo aumentaba, también crecía la proporción de personas que destinaban un monto al mes para comprar vino. Los analíticos son quienes más destinan un monto al mes: el 57 % de ese público. El monto invertido medio es de S/ 61 a S/ 100 (30 %).

4.4.4 Producto

- Se les preguntó a los encuestados en una escala del 1 al 5 qué tanto les agradaba la propuesta. El 43 % respondió en la calificación 3 y el 33 %, en la calificación 4, lo que implica una tendencia positiva para probar el servicio.
- El 29 % de los encuestados declararon estar interesados en contratar el servicio, mientras que el 54 % afirmó que tal vez lo haría. Mientras mayor fue nivel de fanatismo, el porcentaje de los que respondían “sí” aumentaba, y disminuía el de quienes respondían “tal vez” y “no”.
- El 42 % de los encuestados que contratarían el servicio respondieron que lo harían por un mes y el 34 %, por un plan trimestral. En ese sentido, una cantidad significativa de personas pretenden contratar un período de prueba y, luego, posiblemente renovar. No se observó un comportamiento diferenciado por nivel de fanatismo.
- El 54 % de los encuestados indicaron que prefieren utilizar tarjetas de crédito para pagar el servicio y el 20 %, tarjeta de débito. Es clara la preferencia de pagar con medios electrónicos. No se reportó un comportamiento diferenciado por nivel de fanatismo.
- El 43 % de los encuestados afirmaron que preferían como extra las invitaciones a catas privadas y el 24 % manifestaron preferir copas de regalo. En el caso de los fanáticos de nivel

5 (analíticos), el 60 % se inclinó por invitaciones a catas privadas, lo que evidencia su preferencia y su estilo de vida hacia esas actividades.

- El 50 % de los encuestados indicó que la cantidad ideal de botellas por recibir al mes era dos. Tal cantidad de botellas es el porcentaje más alto en los distintos niveles de fanáticos.

4.4.5 Precio

- El 61 % de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre S/ 50 y S/ 100 por dos botellas, mientras que el 23% de ellos estarían dispuestos a pagar entre S/ 101 y S/ 150. Debido a la novedad del servicio, los encuestados no apuntaron a intervalos más altos.
- A medida que aumenta el nivel de fanatismo, disminuye la intención de pagar entre S/ 50 y S/ 100 (el 65 % del nivel 3 y el 56 % del nivel 5 paga este monto). El 44 % del nivel 5 (analíticos) paga desde S/ 101.

4.4.6 Plaza / Consumo en línea

- Lugar de compra: existe un claro poder de los supermercados, ya que son preferidos por el 75 % de la muestra. Les siguen tiendas especializadas con 18 %. Esta tendencia se mantiene igual en todos los niveles de fanáticos.
- Como se expuso en conclusiones anteriores, el lugar preferido de consumo es la casa propia. Esto implica que el servicio debe enfocarse en el envío a casa y completar la experiencia allí.
- El 22% declaró haber comprado vino en línea.
- Para quienes compraron en línea, las razones que los impulsaron a hacerlo fueron los precios económicos (49 %) y el envío a casa (34 %).
- Quienes no habían comprado en línea mayormente afirmaron no haberlo hecho porque no podían probarlo antes de la compra o preferían la tienda física (37 %), motivos seguidos por que la información disponible no era suficiente (30 %).
- Aquellos que declararon comprar por Internet pertenecen solamente a los públicos prácticos y analíticos.
- El 47 % de quienes declararon comprar en Internet tienen edades de entre 26 y 35 años.

4.4.7 Promoción

- Las características positivas que los encuestados apreciaron en esta propuesta de valor fueron la posibilidad de probar nuevos vinos (65 %) y expandir el conocimiento sobre vinos (52 %).

Las cifras se incrementan si se establecen las divisiones por niveles de fanatismo. La comunicación debe poner énfasis en que la suscripción le permite a la persona conocer vinos variados y poco usuales.

- Las características negativas observadas por los encuestados en esta propuesta de valor fueron no saber qué recibirán (52 %), no poder cancelar la suscripción (34 %) y no poder probar el vino antes de comprarlo (30%). La comunicación debe prometer que los vinos no serán totalmente sorpresa: se permitirá flexibilidad en el pedido, se prometerá un vino a elección del suscriptor y se informará detalladamente el producto que se podría recibir.

5. Estimación de la demanda

Para estimar la demanda, se ha tenido en cuenta el análisis cualitativo y el análisis cuantitativo. Según los criterios obtenidos del análisis cualitativo, el grupo objetivo son varones y mujeres de Lima Moderna, con edades de entre 26 y 55 años que son bebedores de vino, y con dos perfiles distintos entre sí: los analíticos y los prácticos.

Los criterios obtenidos de los análisis cuantitativos permitieron ajustar y determinar cuántos bebedores de vino hay en Lima Moderna, si compran vino por Internet, su intención de suscribirse, si son alguno de los consumidores de los dos tipos identificados en la investigación (analíticos y prácticos) y cuántos están dispuestos a pagar el precio de suscripción de S/ 100 al mes. Luego, se tomó la estimación de *early adopters* y el impacto de la publicidad en el público. Esto dio como resultado final la cantidad de planes de suscripción que una persona contrataría por primera vez durante el primer año de operación.

En la Tabla 13, se presenta el número de personas en Lima Moderna de los NSE A y B de entre 26 y 55 años. Estas variables fueron utilizadas con información de Apeim (2018). De acuerdo con la Tabla 13, 386.156 personas de la zona de Lima Moderna de los NSE A y B tienen edades de entre 26 y 55 años.

Tabla 13. Estimación de la demanda – Variables demográficas

Universo		10,295,249			
NSE A		NSE B			
%	Cantidad	%	Cantidad	Total	
4.30%	442,696	23.40%	2,409,088	2,851,784	
Rangos de edad					
Menor a 12	16.5%	73,045	14.9%	358,954	431,999
13 - 17	6.2%	27,447	6.1%	146,954	174,401
18-25	9.3%	41,171	14.0%	337,272	378,443
26-30	6.7%	29,661	7.5%	180,682	210,343
31-35	7.2%	31,874	6.5%	156,591	188,465
36-45	15.1%	66,847	13.7%	330,045	396,892
46-55	14.0%	61,977	13.3%	320,409	382,386
56+	25.0%	110,674	24.0%	578,181	688,855
Rangos de edad (Público objetivo)					
26-55	43.0%	190,359	41.0%	987,727	1,178,086
Zonas de Lima Moderna					
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	21%	40,166	14%	137,294	177,460
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	51%	97,083	11%	111,613	208,696
	72.1%	137,249	25.2%	248,907	386,156

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En la Tabla 14, con las 386.156 personas, se efectúa la estimación con las variables conductuales obtenidas de la investigación cuantitativa.

Tabla 14. Estimación de la demanda – Variables conductuales

¿Usted bebe vino?	90.0%	347,540
¿Compra vino por Internet?	22.0%	76,459
¿Se suscribiría al servicio?*		
Sí	24%	17,968
Tal vez	11%	8,181
	34%	26,149

Nota: *Según la investigación cuantitativa, el 29 % de la muestra sí se suscribiría al servicio y el 54 % tal vez lo haría; para estimación de la demanda, se tomó una estimación conservadora: el 80 % de los que respondieron “sí” y el 20 % de los que respondieron “tal vez”.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Según estos cálculos, se impactaría a 474 personas bebedoras de vino que lo compran por Internet, que se suscribirían al servicio y pagarían el intervalo de entre S/ 101 y S/ 150, o desde S/ 151 a más (ver Tabla 15).

Tabla 15. Estimación de la demanda – Tipos de consumidor

Tipo de consumidor (Prácticos y analíticos)	83%	21,704
Precio		
Pagarían entre S/ 101 - S/ 150	23%	4,992
Pagarían desde S/ 151 a más	16%	3,472
	39%	8,464
Early adopters	16%	1,354
Impacto de marketing	35%	474

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En la Tabla 16, se muestra el total de planes de suscripción y pedidos que generan los nuevos clientes, quienes son aquellos que realizan su primera suscripción. Este total incluye las suscripciones y los pedidos de los nuevos clientes en los años de operación 1, 2 y 3. En los tres primeros años de operación, se tienen 1.572 planes de suscripción contratados por nuevos clientes y estos generan 5.846 pedidos, que, a la vez, dan como resultado S/ 815.874.

Tabla 16. Estimación de la demanda – total de planes de suscripción y envíos que se generan por los nuevos clientes

Tipo de plan contratado	Suscripciones renovadas	Número de veces que se hace un pedido	Pedidos totales	Ingreso por envío
Mensual	656	1	656	S/104,304
Trimestral	532	3	1,596	S/237,804
Semestral	169	6	1,014	S/140,946
Anual	215	12	2,580	S/332,820
	1,572		5,846	S/815,874

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En la Tabla 17, se estima que, de todos los clientes nuevos que compren un plan de suscripción, un 20% estará haciendo una primera renovación. La Tabla 17 muestra el total de planes de suscripción que se renuevan por primera vez, los pedidos que generan y cuánto dan como ingreso monetario. Debido a que la primera renovación se puede realizar en el mismo año que se contrató el plan, así como en el año siguiente, la Tabla 17 está considerando la primera renovación que se genera en los años de operación 1, 2, 3 y 4. En los cuatro primeros años de operación, se obtienen 315 planes contratados por primera renovación, que generan 1.434 pedidos, que, a la vez, dan como resultado S/ 201.306.

Tabla 17. Estimación de la demanda – total de planes de suscripción y envíos que se generan por la primera renovación

Tipo de plan contratado	Planes contratados totales	Número de veces que se hace un pedido	Cantidad de envíos por primera renovación	Ingreso por envío
De mensual a trimestral	131	3	393	S/58,557
De trimestral a trimestral	107	3	321	S/47,829
De semestral a semestral	34	6	204	S/28,356
De anual a anual	43	12	516	S/66,564
	315		1,434	S/201,306

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En la Tabla 18, después del 20 % de clientes que realizan una primera renovación, se toma un ratio conservador de 40 % de clientes que concretarían una segunda renovación. La Tabla 18 muestra el total de planes de suscripción que se renuevan por segunda vez, los pedidos que generan y cuánto permiten como ingreso monetario. Debido a que la segunda renovación se puede efectuar en el mismo año que se contrató el plan, así como en los dos siguientes, la Tabla 18 está considerando la segunda renovación generada en los años de operación 1, 2, 3, 4 y 5. En los cinco primeros años de operación, se obtienen 126 planes contratados por segunda renovación; estos generan 574 pedidos, que, a la vez, arrojan como resultado S/ 80.844.

Tabla 18. Estimación de la demanda – total de planes de suscripción y envíos que se generan por la segunda renovación

Tipo de plan contratado	Planes contratados totales	Número de veces que se hace un pedido	Cantidad de envíos por primera renovación	Ingreso por envío
De trimestral a trimestral*	52	3	156	S/23,244
De trimestral a trimestral**	42	3	126	S/18,774
De semestral a semestral	15	6	90	S/12,510
De anual a anual	17	12	204	S/26,316
	126		576	S/80,844

Nota: * Estos planes nacieron como planes mensuales originalmente y se renovaron como planes trimestrales.

** Estos planes nacieron como planes trimestrales y se renovaron como trimestrales.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En la Tabla 19, se presenta la suma de los planes de suscripción contratados por nuevos clientes (ver Tabla 16), aquellos que se renuevan por primera vez (ver Tabla 17) y los que se renuevan por segunda vez (ver Tabla 18). También se presentan la cantidad de pedidos y el monto que generan estos pedidos. El cálculo se está aplicando para los años de operación del 1 al 5. En total, en los cinco primeros años de operación, se cuenta con 2.013 planes contratados por nuevos

clientes, por la primera renovación y por la segunda renovación. Estos generan 7.856 pedidos y dan como resultado S/ 1.098.024. Para el detalle mensual, revítese los Anexos 8 y 9.

Tabla 19. Estimación de la demanda – gran total de planes de suscripción y pedidos generados por nuevos clientes, primera renovación y segunda renovación

Tipo de plan contratado	Planes contratados totales	Número de veces que se hace un pedido	Cantidad de envíos por primera renovación	Ingreso por envío
Mensual	656	1	656	S/104,304
Trimestral	864	3	2,592	S/386,208
Semestral	218	6	1,308	S/181,812
Anual	275	12	3,300	S/425,700
	2,013		7,856	S/1,098,024

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Según la estimación de la demanda, para que este negocio genere resultados no sólo se deben hacer esfuerzos en conseguir clientes nuevos que compren un plan, sino también en que los clientes estén dispuestos a renovar por lo menos dos veces. Una ventaja de este modelo de negocio que se puede observar con esta estimación es que, a pesar de que se calculen ratios conservadores, un cliente que se contrate en el presente y renueve al finalizar su suscripción puede generar ingresos hasta por dos años. Una desventaja es que los clientes no tengan un comportamiento lineal con sus renovaciones (que no renueven por el mismo plan o uno de mayor precio), lo que dificultaría un cálculo más exacto de la estimación de la demanda. Sin embargo, se podría conseguir data y hacer proyecciones de ventas mientras se realice el ejercicio de este modelo de negocio; por ejemplo, se podría analizar a aquellos clientes que ya están renovando una segunda vez para ver cómo ha sido su comportamiento y tomar decisiones de negocio hacia esos clientes más fieles, como ofrecerles promociones para una renovación de mayor valor o brindarles beneficios extras en sus pedidos como premio a su fidelidad.

Capítulo III. Planeamiento estratégico

1. Objetivos de marketing

En la Tabla 20, se detalla los objetivos de marketing con sus respectivos indicadores clave de rendimiento (KPI) y plazos de medición.

Tabla 20. Objetivos de marketing

OBJETIVO	KPI	TIEMPO		
		Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo
Consolidarse como la marca líder de suscripción de vinos del mercado peruano	<i>Top of mind</i> de servicio de suscripción de vinos en línea	-	-	Tres años
Mantener a los suscriptores en el más alto nivel de satisfacción	Ratio de clientes satisfechos	80%	85%	90%
Llegar a los vineros no atendidos y convertirlos en suscriptores	Ratio de CPA (<i>leads</i> convertidos en suscriptores) que visitan la página	1.5%	3%	5%
Lograr que los vineros siempre renueven su suscripción	Ratio de renovación de suscriptores	20%	40%	80%
Afianzar la red de proveedores de marcas nacionales e internacionales	Proveedores obtenidos al año	36	12	12

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2. Matriz de Ansoff

Según la matriz de Ansoff, para implementar una estrategia de crecimiento hay dos variables: productos y mercados. Los productos y los mercados pueden ser actuales o nuevos, lo cual determina cuatro diferentes estrategias de crecimiento: penetración de mercados, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación (Martínez Molera 2019). De acuerdo a la matriz de Ansoff, la implementación del negocio atravesará dos etapas: penetración de mercados y desarrollo de mercados.

2.1 Etapa de penetración de mercados

En la primera etapa, se desarrollará la penetración de mercados, puesto que se iniciarán los primeros esfuerzos en el mercado para que el modelo de negocio obtenga éxito. El objetivo principal es que se capte la mayor cantidad posible de clientes y se incentive el uso del servicio para que el negocio sea sostenible. A continuación, en el Gráfico 3, se puede observar en qué cuadrante de la matriz de Ansoff se encontraría esta etapa.

Gráfico 3. Penetración de mercado

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de Mercados	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia, 2019.

2.2 Etapa de desarrollo de mercado

Para la segunda etapa, se hará una investigación de mercados similar a la ya trabajada, pero se enfocará más a fondo en comprobar si en las zonas de la periferia de Lima (Norte, Este, Sur) hay disposición por contratar el servicio. El objetivo de encontrar una oportunidad en las zonas periféricas de Lima es incrementar la cantidad de suscripciones al servicio y ampliar el campo de distribución. Esto permite que se desarrolle la etapa de desarrollo de mercados. En el Gráfico 4, se puede observar en qué cuadrante de la matriz de Ansoff se encuentra esta segunda etapa.

Gráfico 4. Desarrollo de mercado

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de Mercados	Desarrollo de Productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia, 2019.

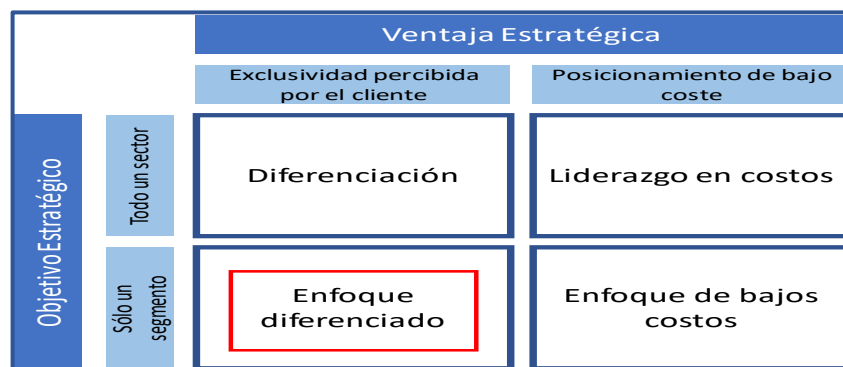
3. Estrategias genéricas y de crecimiento

Michel Porter propuso considerar uno de los tres tipos de estrategias genéricas – liderazgo en costos, diferenciación y enfoque – para el desarrollo exitoso de la puesta en marcha del plan de negocio. La estrategia de enfoque se concentra en segmentos estrechos del mercado y puede

llegarlos a conocer a profundidad para así también ser líder en costos o diferenciarse dentro de este segmento (Kotler y Keller 2016).

Para el plan de negocio se considera que se debe aplicar la estrategia de enfoque diferenciado, pues apunta a un segmento de mercado seleccionado (bebedores de vino) y se busca ofrecerle un servicio diferenciado (suscripción con posibilidad de elegir las opciones de consumo). A continuación, en el Gráfico 5, se observa en qué cuadrante de la matriz de ventaja estratégica y de objetivo estratégico se aplicaría la estrategia.

Gráfico 5. Enfoque diferenciado



Fuente: Elaboración propia, 2019.

4. Estrategia de segmentación de mercados

Según Kotler y Keller (2016), un segmento de mercado consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos, pero también pueden ser segmentado por características descriptivas de tipo geográfico, demográfico y psicográfico, así como por características conductuales o estilos de vida. Para definir la segmentación del modelo de negocio trabajado, se han tomado en cuenta los criterios expuestos líneas abajo:

- **Segmentación geográfica:** según los resultados de la investigación, se debe enfocar en Lima Metropolitana, específicamente en los distritos de Lima Moderna (CPI 2017).
- **Segmentación demográfica:** según los resultados de la investigación, el público más dispuesto a adquirir el servicio son hombres y mujeres de entre 26 y 55 años solteros, casados y convivientes; pertenecen a las generaciones X e Y que ya han tenido un contacto con el entorno digital.

- **Segmentación por estilo de vida:** el estilo de vida que más se asemeja al segmento al que se dirigirá es el de los sofisticados: están abiertos al mundo y a la globalización, disfrutan sus ganancias, buscan estatus, y tienen interés en adquirir bienes y riqueza (Arellano 2019).
- **Segmentación conductual:** para este tipo de segmentación, se está considerando la información obtenida durante la fase cualitativa de la investigación. Son los consumidores de vino que están clasificados en dos tipos: analíticos y prácticos.

- **Analíticos:** son personas con conocimientos sofisticados del vino, y a las que les encanta probar nuevas cepas y asistir a eventos relacionados con el mundo del vino.

Buyer persona: Vanesa tiene 36 años, es soltera, de profesión administradora, tiene ingresos económicos medios, cuando viaja gusta probar nuevas cepas de vino y concurre a ferias de vino. Cada vez que asiste a una reunión familiar, su primera opción es escoger una botella de vino para celebrar. En promedio bebe una copa de vino a la semana y lo hace en su casa.

- **Prácticos:** son personas que consumen vino, pero no son muy conocedores; están dispuestas a recibir recomendaciones.

Buyer persona: Samuel tiene 38 años, es padre de familia, trabaja independientemente y consume vino eventualmente. No conoce mucho sobre vino y cada vez que realiza la compra pide recomendaciones a sus conocidos que tienen conocimiento del tema. Relaciona el consumo de vino con el consumo de carnes y parrilla.

5. Estrategia de posicionamiento

Según Kotler y Keller (2016: 275), «el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El objetivo es colocar la marca en la mente de los consumidores para maximizar los beneficios potenciales de la empresa». Para lograr el posicionamiento de un producto o servicio, se dispone de siete diferentes tipos de estrategias. (Grupo Graphic 2017):

- Según sus características: se basa en las características técnicas de un producto o servicio para ser resaltado frente a la competencia.

- Con base en sus beneficios: se resalta el beneficio que el producto o servicio busca vender para cubrir una necesidad del cliente.
- En función de la competencia: se resalta el producto o servicio como líder o seguidor comparándose con otras marcas.
- Sobre la base de la calidad o precio: se resalta la calidad de un producto o un servicio en función del precio.
- Con base en su uso: se considera el empleo del producto o servicio: cómo, cuándo, dónde y para qué se utiliza.
- Sobre la base del usuario: se enfoca en un perfil de usuario concreto.
- Según el estilo de vida: se enfoca en el estilo de vida del consumidor.

5.1 Entorno competitivo

Para elaborar el posicionamiento del plan de negocio, se debe tener en cuenta el entorno competitivo. En la actualidad, el principal competidor es Caudalia Wine Box, cuya promesa es ofrecer «dos vinos sorpresa del mundo» y se presenta como la alternativa que brinda el «momento de descubrir y compartir».

5.2 Posicionamiento sugerido

La estrategia de posicionamiento que se sugiere implementar para el plan de negocio se fundamenta en los beneficios del servicio. A diferencia de la competencia, que ofrece dos vinos aleatorios, la propuesta de plan de negocio ofrece dos vinos, de los cuales el que es sorpresa se basa en los gustos personalizados del cliente y el otro queda a libre elección del cliente. La promesa es ofrecer «dos vinos, pero tú personalizas la experiencia» y se presentará como la alternativa de «la experiencia del vino diseñada por ti y para ti».

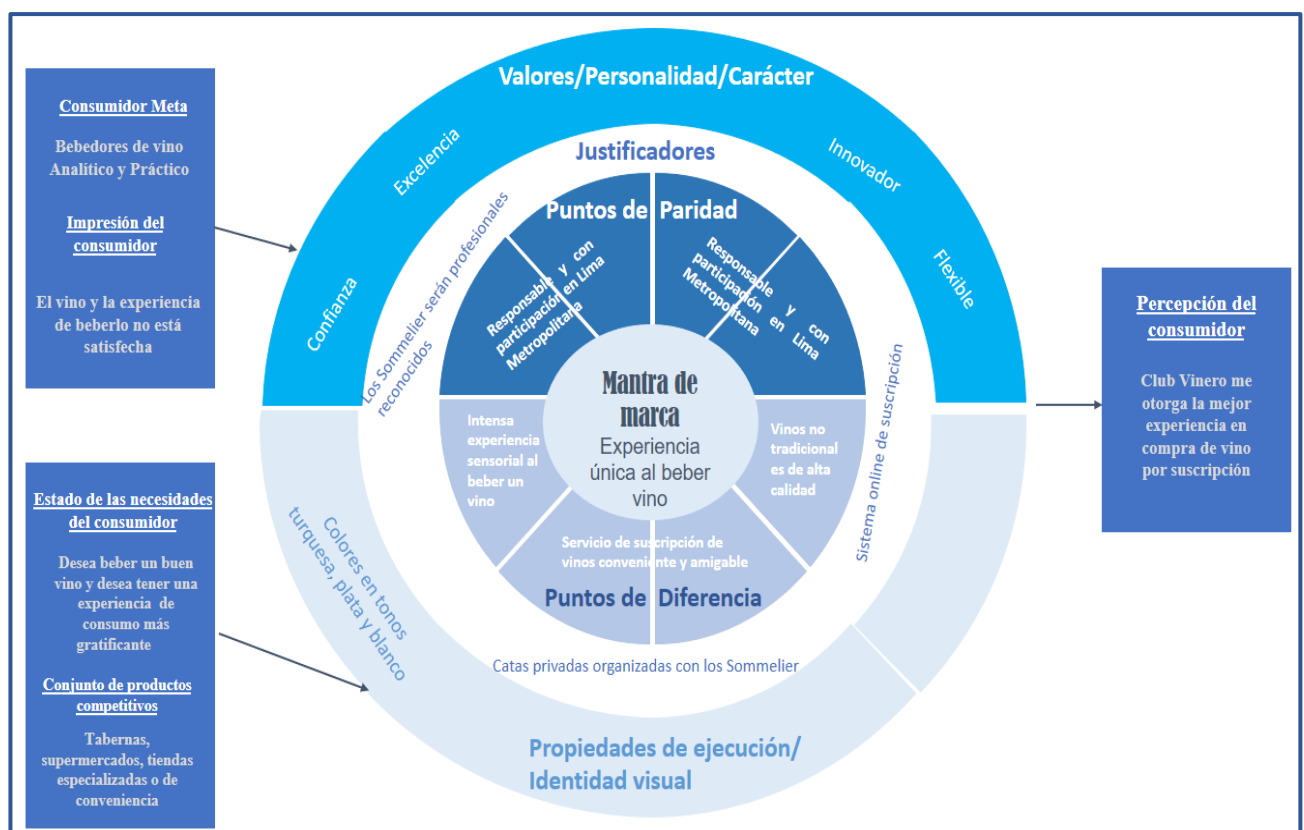
6. Estrategia competitiva

De acuerdo con el modelo de negocio, y el tipo de servicio de suscripción y el segmento meta al cual se dirige la presente propuesta, la estrategia competitiva que se aplicará será la de enfoque diferenciado, según los criterios expuestos en la sección 3 de este mismo capítulo.

7. Estrategia de marca

Según Kotler y Keller (2016: 292), «la creación de marcas es un reto para las pequeñas empresas debido a sus limitaciones de recursos y presupuesto. [...] Cuando los recursos de la empresa son limitados, el enfoque y la consistencia de los programas de marketing resultan fundamentales. La creatividad también es primordial para buscar nuevas formas de comercializar ideas novedosas sobre los productos entre los consumidores». Ello se expresa en el mantra de marca de Club Vinero. En el Gráfico 6, se presenta cómo está constituido el mantra de la marca.

Gráfico 6. Mantra de la marca



Fuente: Elaboración propia, 2020.

8. Estrategia de clientes

De acuerdo con Alet (2004), el propósito de la empresa debe ser crear valor y retener a los clientes basándose en la satisfacción de sus necesidades para conseguir que la relación entre cliente y empresa sea duradera. En ese sentido, el enfoque de marketing relacional que utilizará Club Vinero será el basado en la siguiente información:

- **Formulario de registro de suscripción (ver Anexo 10):** el cliente completará este formulario al registrarse por primera vez. A través de la información registrada, se identificarán sus preferencias de cepas, sus deseos y sus necesidades. De acuerdo con ello, se diseñará y adaptará una oferta que responda a sus necesidades.
- **Encuesta de satisfacción:** después de que el cliente se suscribe y recibe su primer envío de vinos, se le enviará vía correo electrónico la ficha de encuesta de satisfacción (ver Anexo 11) para identificar los puntos de dolor y mejoras con respecto al servicio y los productos.
- Los clientes podrán actualizar sus preferencias a través del mismo formato del formulario de registro.

De acuerdo con Cram (2003), para la gestión de lealtad, los clientes buscan experiencias positivas. Les gusta simplificar su patrón de compra; una compra agradable y un excelente servicio los animará a volver y aportar valor a la empresa. Las actividades que se implementarán como parte de la gestión de lealtad son las que se exponen a continuación:

- **Programas de fidelización:** se concretarán a través de “cuentas de fidelidad” dirigidas a clientes de mayor valor (clientes con renovación anual), quienes podrán acceder a diferentes actividades de cata, ofertas especiales, descuentos por cumpleaños.
- **Programa de referidos:** estarán dirigidos a clientes que recomienden a la empresa a sus contactos; si estos últimos realizan una suscripción, los clientes que la recomendaron podrán acceder a descuentos especiales, como, por ejemplo, 30 % de descuento de entradas para catas privadas organizadas por Club Vinero.

Capítulo IV. Tácticas de marketing

1. Estrategia de producto

La estrategia del servicio se basa, aparte de brindar un buen servicio a bajo costo, en agregar beneficios tecnológicos que permitan garantizar el servicio de suscripción en línea de vinos para que los clientes puedan recibir sus vinos en el momento y el lugar que elijan con la finalidad de construir y posicionar la marca dentro del mercado. Se ha diseñado la flor de servicio diseñada por Lovelock (2009), la que se presenta en el Gráfico 7.

Gráfico 7. Flor de servicio



Fuente: Elaboración propia, 2020.

2. Estrategia de precios

Los precios que se asignarán a los planes de Club Vinero son S/ 159 para el plan mensual, S/ 149 para el trimestral, S/ 139 soles para el semestral y S/ 129 para el anual. Se debe tener en cuenta que estos son los precios que el cliente pagaría por mes dependiendo del tipo de plan contratado.

Para fijar los precios de los planes de suscripción, se han considerado las perspectivas expuestas a continuación:

- **Costo:** en el caso de los costos de generar un pedido para un suscriptor que consiste en dos botellas de vino, una caja para vinos y el envío a domicilio, son los siguientes:
 - Caja brandeada para vinos: S/ 2 (unidad)
 - Envío: S/ 11 (por envío de 5,1 a 10 kg)
 - Vinos: en el caso de los vinos, su costo tiene un máximo por el tipo de plan de suscripción contratado debido a los diferentes precios mensuales de cada tipo de plan.

Los pedidos de cada tipo de plan tienen un diferente margen de contribución unitario. Este margen de contribución unitario se estimó sobre la base de la proporción de pedidos generados (ver más adelante Tabla 28). Por ejemplo, los planes que generan menos pedidos en el año – los mensuales – tendrían un mayor margen de contribución, pero los planes que generan más pedidos en el año – los anuales –, un menor margen de contribución. Para el detalle de la estructura de costos, véase a continuación la Tabla 21.

Tabla 21. Margen de contribución unitario por tipo de plan de suscripción (montos en soles)

Concepto	Plan mensual	Plan trimestral	Plan semestral	Plan anual
Precio	159	149	139	129
Caja	2	2	2	2
Envío	11	11	11	11
Vinos	69.68	74.91	56.50	64.40
Costo variable unitario	82.68	87.91	69.5	77.4
Margen de contribución unitario	76.32	61.09	69.5	51.6
Margen de contribución unitario (%)	48%	41%	50%	40%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- Valor percibido por los clientes: según la fase de la investigación, los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar por un servicio de este tipo entre S/ 120 y S/ 150. Se tiene en cuenta que recibir un extra como valor agregado no es muy relevante, sino, más bien, el detalle más importante de la experiencia del vino es un vino de buena calidad en sí. Asimismo, les pareció un precio correcto si cuentan con la oportunidad de que el pedido sea flexible: un vino sorpresa y otro a su elección.

- Precio de la competencia: se toman como referencia los precios de Caudalia y WineBox.pe. Actualmente, ambas marcas ofrecen los mismos planes de suscripción – mensual, trimestral, semestral y anual –, pero con precios diferentes (ver Tabla 22 y Gráfico 8).

Tabla 22. Planes de suscripción de los competidores

Plan	Caudalia	Wine box
1 mes	S/.159	S/.199
3 meses	S/.149	S/.193
6 meses	S/.145	S/.189
12 meses	S/.139	S/.184

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Gráfico 8. Planes de suscripción de los competidores



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Si se compara con la competencia y el valor percibido por los clientes, se estaría compitiendo directamente con Caudalia. La estrategia es mantener precios similares, pero diferenciarse en una promesa al cliente diferente.

3. Estrategia de plaza

Según Kotler y Keller (2016), el uso de marketing en línea resulta interesante, ya que es un canal que crece rápido y permite utilizar los medios devengados sin pagar que incluyen beneficios como las historias, los blogs, las conversaciones en la red social que se relacionan con una marca, así mismo, poder utilizar canales digitales que sirven para conseguir un mayor número de clientes leales, construir una marca fuerte y generar mayores utilidades.

En ese sentido, Club Vinero implementará una página web y una red social (Facebook) dirigidas a personas de entre 26 y 55 años a las que les guste beber vino y quieran tener nuevas experiencias al probar nuevos sabores y aromas de los mejores vinos nacionales e importados.

4. Estrategia de promoción

4.1 Estrategia principal u obligatoria

La estrategia de promoción se basará principalmente en generar tráfico hacia la página web y en que la web ofrezca una interfaz amistosa, y la información suficiente para incentivar la exploración y evaluar la posibilidad de registrarse, dejar sus datos y generar una compra de suscripción. Ello se concretará a través de las siguientes acciones:

- **Inversión en publicidad en Facebook:** se colocará publicidad en Facebook estableciendo una segmentación sobre la base de intereses. Al momento de dar clic, los clientes se redirigirán a la página web. El objetivo es generar conversiones de clientes en *leads* y conseguir sus datos.
- **Envío de marketing a través de correo electrónico:** con los datos de los clientes obtenidos, se puede enviar un boletín de noticias con las novedades del servicio y los beneficios que se pueden obtener de la suscripción.

4.2 Estrategia secundaria u opcional

La estrategia de promoción también se basará en realizar actividades de marketing alternativas, las cuales se detallan a continuación:

- **Activaciones en ferias de vinos:** el objetivo es dar a conocer la marca y los productos ofrecidos por el servicio para que los potenciales clientes los consideren. También se pueden solicitar datos de potenciales interesados para enviarles un correo electrónico con las ofertas del servicio.
- **Invitaciones para catas privadas:** estas catas se pueden comunicar a la base de datos de clientes o comunicarlas en redes sociales. El objetivo es generar recordación y convencer a los clientes de convertirse en suscriptores.

4.3 Asignación de presupuestos

Para cada año, se calcula un gasto de S/ 50.000 en distintas actividades de marketing. La distribución de actividades corresponde con la Tabla 23.

Tabla 23. Asignación de presupuestos

Concepto	Tipo	Presupuesto (S/)
Publicidad en Facebook	Obligatoria	35,000
Activación en eventos	Opcional	13,000
Invitación a catas	Opcional	2,000
Total		50,000

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5. Estrategia de personas

5.1 Personal interno

A la hora de explorar la página web y evaluar si se suscribe al servicio, un cliente puede tener dudas o hacer consultas con el fin de sentir que disminuye el riesgo. Para ello, en la misma plataforma se pueden colocar distintos medios de contacto.

- **Chatbot en la web:** el cliente puede obtener una respuesta inmediata o, de lo contrario, dejar sus datos para posteriormente ser contactado por correo electrónico.
- **WhatsApp:** el cliente hace clic en un botón de WhatsApp en la página para obtener una respuesta inmediata.
- **Redes sociales (Facebook):** en el Facebook de Club Vinero, también se dispone de la opción de enviar un mensaje para obtener una respuesta inmediata.
- **Correo electrónico:** en caso de que el cliente no quiera establecer una comunicación inmediata, también se coloca la dirección de correo electrónico a la cual puede dirigirse.

Es necesario que el personal que atienda estos medios – el asistente de la Gerencia de Marketing, como se señaló en la sección 3.4 del Capítulo I – maneje el mismo discurso, asesoría, tono y resolución de problemas por todos estos canales. Debe estar capacitado y disponer de la información que el cliente necesite para resolver sus dudas o sus reclamos.

5.2 Personal externo

Otro canal de comunicación que se puede ofrecer, pero del cual se tiene menos control, son los repartidores, en este caso un servicio tercerizado. En caso de dudas o problemas, los repartidores deberán centralizarlas con la empresa para brindar la solución más pronta posible.

6. Estrategia de procesos

Club Vinero se enfoca en maximizar la experiencia del cliente ofreciéndole en cada caja sorpresa una nueva experiencia. Para ello, se requiere de procesos operativos eficientes a bajo coste, flexibles e innovadores que aseguren el cumplimiento de la suscripción, desde el pedido hasta la posventa. El esquema del proceso puede observarse en el Gráfico 9.

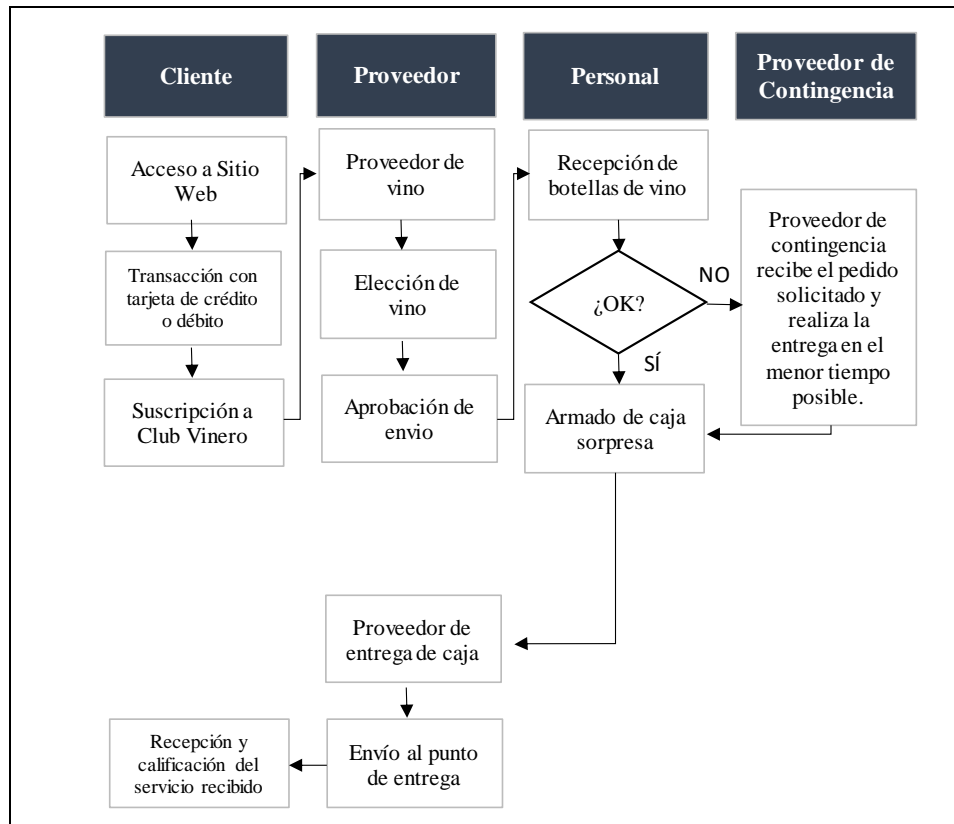
Gráfico 9. Diagrama de proceso



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Asimismo, dentro de la estrategia de negocio, se explica el diagrama de flujo de servicio, desde el acceso a la web de Club Vinero hasta la entrega de la caja sorpresa al cliente, el cual puede observarse a detalle en el Gráfico 10.

Gráfico 10. Diagrama de flujo de servicio – Club Vinero



Fuente: Elaboración propia, 2020.

7. Resumen sobre tácticas de marketing

Por lo expuesto, se puede identificar que los objetivos están alineados a las estrategias planteadas, ya que la idea de negocio ha sido diseñada de acuerdo a los requerimientos del mercado con un enfoque tecnológico que permite que la suscripción de vinos sea dinámica y fácil de utilizar. Asimismo, se han diseñado procesos eficientes y a bajo costo desde el empaqueo hasta el punto de contacto de posventa, que facilitarán que el ciclo de la experiencia de los clientes sea satisfactorio.

Capítulo V. Implementación y control

1. Presupuesto

1.1 Premisas y supuestos generales

Para estimar los presupuestos de ventas, inversiones, gastos y depreciación, se tienen en cuenta estas premisas:

- Se asume que los ingresos son la cantidad de pedidos por tipo de plan que se hacen al año por el precio mensual correspondiente a cada tipo de plan.
- El costo de ventas total por año corresponde a la cantidad de pedidos anuales por el costo variable unitario de la caja, el costo unitario del envío y el costo máximo de cada los dos vinos.
- El crecimiento en pedidos de cada año se ha estimado en 10 %. Los ingresos no crecen de forma proporcional en vista de que los precios son diferentes.
- Los pedidos hechos por año son calculados sobre la base de que la principal inversión en publicidad será realizada totalmente en medios digitales. Cualquier otro tipo de actividad de comunicación se considera como adicional y afectaría las ventas.
- La inversión principal corresponde al diseño de la página web, y equipos de cómputo y celulares. A partir del año 2, se le dará un mantenimiento anual a la página por parte de un equipo de desarrollo tercerizado.
- El impuesto a la renta se calcula dependiendo de si la utilidad antes de impuesto a la renta es mayor o menor a 15 unidades impositivas tributarias (UIT) según el régimen mype tributario 2020 (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] s. f.). En caso de que la utilidad antes de impuesto sea menor a 15 UIT, el impuesto a la renta es 10 %; en caso de que sea mayor a 15 UIT, será de 29,5 %.
- El costo de oportunidad de capital (COK) se calcula como 2,95 %, pues es el interés que se obtendría si se depositara el monto de inversión en una cuenta de plazo fijo.

1.2 Presupuesto de ventas

El presupuesto de ventas considera los ingresos por pedidos. Los cálculos han sido efectuados con base en la estimación de la demanda expuesta en el Capítulo II. A continuación, en la Tabla 24, se puede revisar el detalle del presupuesto de ventas.

Tabla 24. Presupuesto de ventas (en soles)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Plan mensual	200	219	241
Plan trimestral	717	858	936
Plan semestral	326	424	469
Plan anual	781	1009	1181
# Pedidos	2024	2510	2827
Precio por plan	Año 1	Año 2	Año 3
S/159	31,800	34,821	38,319
S/149	106,833	127,842	139,464
S/139	45,314	58,936	65,191
S/129	100,749	130,161	152,349
Ingresos	284,696	351,760	395,323
Crecimiento de ingresos		23.6%	12.4%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.3 Presupuesto de inversiones

El presupuesto de inversiones toma en cuenta la inversión en el diseño y la implementación de la página web. El precio considera una plantilla de comercio electrónico. El precio supone una inversión única de S/. 10.000¹. Además, incluye la inversión en activos fijos: computadoras portátiles y celulares para el personal de apoyo. Esta inversión se efectúa como aporte de capital de los socios. El detalle de la inversión en activos fijos puede observarse en la Tabla 25.

Tabla 25. Presupuesto de inversiones (en soles)

Concepto	Total
Inversión en página web	10,000
Computadoras portátiles	4,000
Smartphones	2,000
Total Inversión	16,000

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.4 Presupuesto de gastos

El presupuesto de gastos considera los gastos de alquiler de local comercial, de servicios, del pago de planillas (personal de operaciones: personal de apoyo y asistente; personal de marketing), del pago de Essalud, del contador tercerizado, de los útiles de escritorio y limpieza, de la asesoría de los sumilleres para la selección de vinos, de la actualización de la web para el segundo y tercer año, y el pago del presupuesto destinado a las actividades de publicidad. A continuación, en la Tabla 26, se presenta el detalle de los gastos.

¹ Fuente: Luis Rosales, especialista en Marketing Digital

Tabla 26. Presupuesto de gastos (en soles)

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Alquiler de local comercial	7,200	7,200	7,200
Servicios	2,400	2,400	2,400
Pago de planillas (personal de operaciones)	22,320	22,320	22,320
Pago de Essalud	2,009	2,009	2,009
Contador	6,000	6,000	6,000
Útiles de escritorio y limpieza	960	960	960
Asesoría de sumillares	4,800	4,800	4,800
Actualización web		680	680
Comunicación y publicidad	50,000	50,000	50,000
Total de gastos	95,689	96,369	96,369

Fuente: Elaboración propia, 2020.

1.5 Depreciación

La depreciación considera los gastos en activos fijos. No considera la página web debido a que se destina un presupuesto para su renovación constante. A continuación, en la Tabla 27, se observa la depreciación.

Tabla 27. Depreciación (en soles)

Concepto	Años de depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Valor residual
Laptops	3	1,333	1,333	1,333	-
Smartphones	2	2,000			-
Total de depreciación		3,333	1,333	1,333	-

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2. Estados financieros

2.1 Ganancias y pérdidas

En la Tabla 28, se puede observar el detalle del estado de ganancias y pérdidas para los tres primeros años de operación.

Tabla 28. Estado de ganancias y pérdidas (en soles)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		284,696	351,760	395,323
Costo de ventas		162,674	201,098	226,215
Utilidad bruta		122,022	150,662	169,108
Gastos administrativos		85,689	86,369	86,369
Gastos de depreciación		3,333	1,333	1,333
Contingencia (5 % de gastos administrativos)		4,784	4,818	4,818
Utilidad operativa		18,216	48,141	66,588
Gastos financieros		0	0	0
Utilidad antes de IR		18,216	48,141	66,588
Impuesto a la renta		1,822	4,814	19,643
Utilidad neta		16,394	43,327	46,944

Fuente: Elaboración propia, 2020.

2.2 Flujo de caja

En la Tabla 29, se presenta el detalle del flujo de caja para los tres primeros años de operación.

Tabla 29. Flujo de caja (en soles)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Total de ingresos		284,696	351,760	395,323
Total de egresos	16,000	271,024	317,386	347,161
Costo de ventas		162,674	201,098	226,215
Costo de vinos		136,362	168,468	189,464
Costo de caja		4,048	5,020	5,654
Costo de envío a domicilio		22,264	27,610	31,097
Alquiler de local comercial		7,200	7,200	7,200
Servicios		2,400	2,400	2,400
Pago de planillas (personal de operaciones)		22,320	22,320	22,320
Pago de Essalud		2,009	2,009	2,009
Contador		6,000	6,000	6,000
Útiles de escritorio y limpieza		960	960	960
Asesoría de sumilleres		4,800	4,800	4,800
Actualización web		-	680	680
Comunicación y publicidad		50,000	50,000	50,000
Pago de impuesto general a las ventas (IGV)		10,840	15,105	17,919
Impuesto a la renta		1,822	4,814	19,643
Inversión	16,000			
Flujo de caja económico	-16,000	13,672	34,374	35,177

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3. Evaluación financiera

En la Tabla 30, se puede apreciar el detalle de la evaluación financiera para los primeros tres años de operación. Según esta evaluación, el valor actual neto (VAN) es positivo al finalizar el tercer año.

Tabla 30. Evaluación financiera (en soles)

Flujo de Caja Económico	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	COK	VAN
	-16,000	13,672	34,374	35,177	2.95%	61,951

Fuente: Elaboración propia, 2020.

4. Simulación de escenarios

La simulación de escenarios contempla tres escenarios diferentes. Toma en cuenta como principal factor la intención de suscribirse al servicio y el precio que se pagaría, como se explicó en la estimación de la demanda (Capítulo II). Estos escenarios modifican la potencial demanda del plan

de marketing. El presente plan de marketing ha sido estimado considerando una intención de suscripción conservadora. El detalle de los escenarios se puede observar en la Tabla 31.

Tabla 31. Escenarios

Intención de suscribirse al servicio	Porcentaje según investigación	Escenarios		
		Optimista	Conservador	Pesimista
Sí	29 %	29 %	24 %	24 %
Tal vez	54 %	43 %	11 %	11 %

Intención de suscribirse al servicio	Porcentaje según investigación	Escenarios		
		Optimista	Conservador	Pesimista
Entre S/ 101 y S/ 150	23 %	23 %	23 %	0 %
De S/ 151 a más	16 %	16 %	16 %	16 %

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los posibles resultados según estos escenarios son los presentados en la Tabla 32.

Tabla 32. Evaluación financiera según escenario

Año	Escenarios		
	Optimista	Conservador	Pesimista
Año 0	-16,000	-16,000	-16,000
Año 1	-40,858	13,672	84,036
Año 2	-33,191	34,374	116,576
Año 3	-27,382	35,177	137,941
COK	2.95 %	2.95 %	2.95 %
VAN	-112,099	61,951	302,039

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5. ROI de marketing

El retorno de la inversión (ROI) de marketing se calcula bajo la premisa de que las ventas se han estimado teniendo una acción de marketing por defecto de publicidad en medios digitales; sin embargo, también se cuenta con la alternativa de invertir en eventos como catas privadas o activaciones en ferias de vino que surtirían un efecto directo en las ventas. Se calcula que, solamente con publicidad en medios digitales, se lograría un impacto de marketing de 35 % (expuesto en la estimación de la demanda del Capítulo II). No obstante, se calcula que, en caso de organizar actividades en eventos y catas privadas, el impacto de marketing sería del 50 %. A continuación, en la Tabla 33, se presenta el detalle del retorno de inversión para los tres primeros años de operación.

Tabla 33. ROI de marketing

Concepto		Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	Sólo marketing digital	284,696	351,760	395,323
	Marketing digital y eventos	406,499	503,447	565,585
	Ingresos incrementales	121,803	151,687	170,262
Costo de Ventas	Sólo marketing digital	162,674	201,098	226,215
	Marketing digital y eventos	232,257	287,754	323,634
	Costos incrementales	69,583	86,656	97,420
Utilidad bruta incremental		52,220	65,031	72,842
Gastos de marketing		50,000	50,000	50,000
Utilidad neta		2,220	15,031	22,842
ROI de marketing		4.4 %	30.1 %	45.7 %

Fuente: Elaboración propia, 2020.

6. Plan de contingencia

Se identificaron los principales problemas que se podrían presentar durante el ejercicio de la empresa. Ante cada escenario, se plantean una herramienta de control y una estrategia de contingencia. En la Tabla 34, se detallan estos escenarios con su respectiva herramienta de control y estrategia de contingencia.

Tabla 34. Estrategias de contingencia

Escenario	Herramienta de Control	Estrategia
Los clientes no están dispuestos a suscribirse al servicio.	<ul style="list-style-type: none"> Ratio de clientes que exploran la web y realizan una compra de plan de suscripción (no puede ser inferior a 34 %) 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la experiencia de usuario de la página web Encontrar el punto de dolor de por qué los clientes no se suscriben
Los clientes no están dispuestos a renovar.	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de clientes que renuevan (no debe ser inferior al 20 %) Nivel de satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> Encontrar las razones por las cuales los clientes están insatisfechos con el servicio Corregir los puntos de dolor del servicio
Se registró una baja captación de nuevos clientes a partir de año 2.	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de clientes nuevos (no puede ser inferior al 10 %) 	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar gasto en publicidad Realizar actividades adicionales a marketing digital, tales como eventos de catas y presencia en ferias de vinos

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- A nivel de macroentorno, la situación es estable para hacer el lanzamiento de este tipo de servicio, pero a nivel del microentorno la situación para lanzar este tipo de servicio es complicada por el poder de los proveedores y por el poder alto de los *retailers* en la oferta de vinos, y porque estos son el principal canal de venta de vinos en Perú. Sin embargo, la oportunidad radica en encontrar un surtido diferenciado de los *retailers*.
- En Perú, el vino no es la bebida alcohólica más popular principalmente por un tema cultural y porque el consumidor peruano aún no está educado en cuanto al consumo del vino; sin embargo, hay grupos de personas de un consumo más sofisticado analíticos que sí muestran una predisposición a consumir vino de forma regular, así como un grupo que tiene un consumo más moderado, pero que quisiera conocer más de este tipo de bebidas.
- En Perú, el porcentaje de personas que compran productos y servicios es aún relativamente bajo e incluso las personas que han comprado vino en línea es todavía más reducido. Esto se debe principalmente a que existe aún una preferencia por comprar en tiendas físicas con tal de reducir el riesgo. No obstante, un grupo de personas sí están dispuestas a suscribirse al servicio investigado siempre y cuando se les ofrezca la posibilidad de probar nuevos vinos y expandir su conocimiento sobre vinos, y de asegurarse de saber qué recibirán y que será de buena calidad. Por ello, se trabajó bajo la promesa de que los clientes recibieran una sorpresa y de que se les brindara la posibilidad de que uno de los dos vinos fuese de acuerdo con su elección.

2. Recomendaciones

- La integración con los proveedores debe ser clave a la hora de implementar el servicio. Las órdenes de suscripción de los clientes deben tramitarse rápidamente con el proveedor para luego programar el embalaje y el envío a fin de que no se generen retrasos o maltratos en el producto.
- Se debe hacer un ejercicio constante de *revenue management*: antes que los planes que son contratados de modo no tan regular, se deben priorizar aquellos que generan más pedidos. Por ejemplo, un suscriptor que compra el plan anual es más valioso que uno que contrata el plan mensual, pues garantiza doce pedidos al año, mientras que el segundo, únicamente tres pedidos por año. Aquellos clientes que generen menos pedidos por año deben tener un margen

mayor para la empresa y aquellos que generen más pedidos por año pueden dar la oportunidad de trabajar con un menor margen. Asimismo, se debe trabajar un plan de fidelización sobre la base de aquellos clientes que generen más pedidos por año, pues trabajar en aquellos que generan menos pedidos puede implicar un aumento de costos.

- La comunicación en la página web y la atención al público son esenciales para que un cliente obtenga la mejor experiencia. El servicio debe permitir reducir la duda o incertidumbre para un cliente a la hora de suscribirse al servicio.
- La inversión en publicidad es clave: la promoción no puede ser únicamente de forma digital, sino también debe generar conocimiento y recordación de marca en actividades o eventos en los que esté presente el público al que se quiere captar.

Bibliografía

Alet, V. J. (2004). *Marketing relacional: Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona: Gestion 2000.

Andina (2019). "Consumo privado aumentó 3.4% en primer trimestre del año". En: *Andina*. 25 de mayo de 2019. Fecha de consulta: 20/07/2019. <<https://andina.pe/agencia/noticia-consumo-privado-aumento-34-primer-trimestre-del-ano-753471.aspx>>

Arellano (2019). "Los seis estilos de vida". En *Arellano*. Fecha de consulta: 17/11/2019. <<https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>>

Asociación de Bancos del Perú [Asbanc] (2018). "Asbanc: Pagos con medios electrónicos crecieron 60 % en 5 años y pueden crecer mucho más". En: *Asociación de Bancos del Perú*. 3 de octubre de 2018. Fecha de consulta: 22/09/2019. <<https://www.asbanc.com.pe/Paginas/Noticias/DetalleNoticia.aspx?ItemID=700>>

Asociación Peruana de Empresas de Investigación [Apeim] (2018). "Niveles socioeconómicos 2018". *Asociación Peruana de Empresas de Investigación*, julio de 2018, fecha de consulta: 18/09/2019. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>>

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI] (2017). "Banco de datos". En: *Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública*. Fecha de consulta: 22/09/2019. <<https://www.cpi.pe/banco/market-report.html>>

Congreso de la República (2011). *Ley 29733. Ley de Protección de Datos Personales*. Lima Congreso de la República. Fecha de consulta: 19/05/2019. Disponible en: <<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29733.pdf>>

Cram, T. (2003). *Estreche las relaciones con los clientes que cuentan: Nuevos retos en la atención al cliente*. Madrid: Prentice Hall.

Economía y Negocio (2019). "Consumo de vino crece en el Perú". En *Economía y Negocio*. 13 de marzo de 2019. Fecha de consulta: 19/05/2019.

<<http://economyaynegocio.com/2019/03/13/consumo-de-vino-crece-en-el-peru/>>

El Peruano (2019). "Ley antielusiva permitirá recaudar hasta S/ 6,000 millones anualmente". En: *El Peruano*. 7 de mayo de 2019. Fecha de consulta: 19/05/2019. <<https://www.elperuano.pe/noticia-ley-antielusiva-permitira-recaudar-hasta-s-6000-millones-anualmente-79308.aspx>>

El Peruano (2017). "Chatbots". En: *El Peruano*. 27 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 22/09/2019. <<https://elperuano.pe/noticia-chatbots-53342.aspx>>

Exitosa (2019). "Hay 850 distritos en alto riesgo ante amenaza de intensas lluvias". En *Exitosa*. 11 de febrero de 2019. Fecha de consulta: 20/09/2019. <<https://exitosanoticias.pe/v1/hay-850-distritos-en-alto-riesgo-ante-amenaza-de-intensas-lluvias/>>

Expreso (2019). "*Millennials* ocupan el 47.33% del mercado *online* en el Perú". En: *Expreso*. 7 de enero de 2019. Fecha de consulta: 20/09/2019. <<https://www.expreso.com.pe/actualidad/millennials-ocupan-el-47-33-del-mercado-online-en-el-peru/>>

Fernández Portela, J. (2013). "La evolución reciente del sector vitivinícola internacional". *GeoGraphos: Revista Digital para Estudiantes de Geografía y Ciencias Sociales*, vol. 4, núm. 39, p. 173-194. Fecha de consulta: 10/05/2019. <<https://web.ua.es/es/revista-geographos-giecryal/documentos/julio-fernandez.pdf>>

Goldstein, E. (2014). *Wines of South America: The Essential Guid*. Berkeley: University of California Press.

Grupo Graphic (2017). "7 tipos de estrategia de posicionamiento de marca". En: *Grupo Graphic*. 30 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 20/09/2019. <<https://grupographic.com/7-tipos-de-estrategias-de-posicionamiento-de-marca/>>

Hannah, Lee, Roehrdanz, Patrick M., Ikegami, Makihiko, Shepard, Anderson V., Shaw, M. Rebecca, Tabor, Gary, Zhi, Lu, Marquet, Pablo, y Hijmans, Robert J. (2013). "Climate change,

wine, and conservation". *Proceedings of the National Academy of the United States of America*, 110 (17), p. 6907-6912. Fecha de consulta: 22/09/2019. Disponible en:
<<https://www.pnas.org/content/110/17/6907.full>>

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi] (2016). "Indecopi promueve lineamientos de la OCDE para el comercio electrónico a favor del consumidor". *Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual*, 4 de enero de 2016, fecha de consulta: 20/09/2019.
<<https://www.consumidor.gob.pe/-/indecopi-promueve-nuevos-lineamientos-de-la-ocde-para-el-comercio-electronico-a-favor-del-consumidor>>

Ipsos (2017). "Comprador en línea 2017". *Ipsos*, marzo de 2017, fecha de consulta: 22/09/2019.
<<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/ECommerce.pdf>>

Ipsos (2019). "El nuevo momento de la verdad de los empaques". *Ipsos*, 25 de setiembre de 2019, fecha de consulta: 10/05/2020. <<https://www.ipsos.com/es-pe/el-nuevo-momento-de-la-verdad-de-los-empaques>>

Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15ª ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.

Lovelock, C. (2009). *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia* (6ª ed.). Ciudad de México: Pearson Educación.

Martínez Molera, L. (2019). "¿Qué es la matriz Ansoff y cómo puede ayudarte a impulsar tu negocio?" En *Hubspot*. Fecha de consulta: 16/10/2019.
<<https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>>

Ministerio de Agricultura y Riego [Minagri] (2008). *Informe de registro de productores de uva en las regiones de Ica, Arequipa, Moquegua, Tacna y Lima provincias*. Lima: Ministerio de Agricultura y Riego. Fecha de consulta: 19/05/2019. Disponible en:
<<http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/DocumentoFinalVid.pdf>>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2019). *Decreto Supremo N° 237-2019-EF. Plan Nacional de Competitividad y Productividad*. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Fecha de consulta: 22/09/2019. Disponible en:

<<https://elperuano.pe/NormasElperuano/2019/07/28/1792888-1/1792888-1.htm>>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2018). "Se modifica el ISC de productos que más afectan a la salud y el ambiente". *Ministerio de Economía y Finanzas*, 10 de mayo de 2018, fecha de consulta: 20/09/2019.

<<https://www.gob.pe/institucion/mef/noticias/12145-se-modifica-el-isc-de-productos-que-mas-afectan-a-la-salud-y-el-ambiente>>

Perú 21 (2019). "PBI crecerá 3.7% en 2019 impulsado por la demanda interna, estima la CCL". En: *Perú 21*. 9 de enero de 2019. Fecha de consulta: 19/05/2019.

<<https://peru21.pe/economia/pbi-crecera-3-7-2019-impulsado-demanda-interna-estima-ccl-nndc-452002>>

QuestionPro (s.f.). "Calculadora de muestras". En *QuestionPro*. Fecha de consulta: 20/10/2019. <questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat] (s. f.). "Impuestos a pagar". *Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria*. Fecha de consulta: 10/03/2020. <<http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/regimen-mype-tributario/6829-05-impuestos-a-pagar>>

Ysla, Bruno (2017). "E-commerce ante la desaceleración". En: *Semana Económica*. 11 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 22/09/2019. <<https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/238289-e-commerce-ante-la-desaceleracion/>>

Anexos

Anexo 1. Lista de entrevistados

Lista de entrevistados

N.º	Nombre	Cargo	Razón de ser entrevistado
1	Juan Navarrete	Bartender con experiencia en hoteles de Chile	Experto en vinos
2	Jonatan Serrano	Sumiller profesional	Experto en vinos
3	Jessie La Torre	Sumiller profesional	Experto en vinos
4	Manuel Ramos	Sumiller profesional	Experto en vinos
5	Gian Carlo Araujo	Jefe de Mesa Distribución Empresas - BBVA	Experto en vinos
6	Jorge Lazo Arias	Subgerente de Marketing – Pacífico Seguros	Especialista en marketing digital
7	Martin Vilca	Administrador de Entre Vinos y Copas	Importador de vinos
8	Luis Sologuren	Dueño en La Esquina Winebar Miraflores	Modelo de negocio referente
9	Javier Montoya	Empresario Vitivinícola-Corporación Caracol	Modelo de negocio referente
10	Rosario Hilario	Representante de Ventas de Best Brands S. A. C.	Proveedor

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 2. Guía de preguntas a expertos

INTRODUCCIÓN
<p>Buenos días/tardes mi nombre es estamos realizando un estudio sobre las preferencias de los vinos. La idea es conocer distintas opiniones para colaborar con el desarrollo e implementaciones de temas relacionado al vino.</p> <p>En este sentido, siéntete libre de compartir tus ideas en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas; lo que importa es justamente tu opinión sincera. Cabe aclarar que la información es sólo para nuestro trabajo; tus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.</p> <p>Para agilizar la toma de la información, resulta de mucha utilidad grabar la conversación. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder cuestiones importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo para los fines de la investigación.</p> <p>¡Desde ya muchas gracias por tu tiempo!</p>
CONOCIENDO AL EXPERTO
<p>Lo primero que me gustaría que me contaras o relataras es tu experiencia profesional con el mundo del vino. ¿Cómo comenzaste en esto?, ¿cómo te formaste y sigues formándote?, ¿cómo te convertiste en un experto en vino?, ¿qué bodegueros, productores o empresarios vinícolas te han influenciado más?</p> <p>¿Qué balance harías del vino en Perú y su presencia a nivel internacional? ¿Cómo definirías el consumo de vino en el Perú? ¿Qué oportunidades encuentras para desarrollar el mercado de vino en el Perú? ¿Cuáles son las principales barreras para el desarrollo de vino en el Perú? ¿Por qué crees que el vino no está tan desarrollado en el Perú como en otros países? ¿Consideras que los vinos importados son más fáciles de vender ante un vino nacional? ¿Cuáles son los principales canales de venta de vinos en el Perú? (tiendas, licorerías, restaurantes, bares, <i>online</i>) ¿Crees que en la actualidad hay oportunidad para el crecimiento de vinos en el mercado <i>online</i>? ¿Cómo son esas oportunidades o amenazas? ¿Cómo sería la mejor experiencia de compra <i>online</i>? ¿Consideras que el Estado es un limitante para el desarrollo del mercado de vino? ¿Recomiendas asistir a alguna feria de vino nacional o internacional? ¿A cuáles?</p>
CONSUMIDOR DE VINO
<p>¿Qué tipo de público objetivo está interesado en la cultura del vino? ¿Cómo definirías al consumidor de vino peruano? ¿Crees que en el Perú hay <i>wine lovers</i>? ¿Cómo son? ¿Qué características tienen? ¿Pagan mucho o poco? ¿Están en todos los niveles socio económicos? ¿Cómo crees que sería la experiencia ideal de consumir vino para el consumidor peruano? (en casa, en un bar, con amigos, solo, acompañando con una comida). ¿Cuáles son los principales motivos por los que un consumidor peruano consume vino? ¿Cuáles son los vinos favoritos de los peruanos? ¿Y los tuyos? ¿Qué características debe reunir un vino para destacar frente a sus competidores? ¿Crees que los consumidores se dejan influenciar demasiado por las recomendaciones para la compra? ¿Cuáles crees que son los principales problemas a los cuales se enfrentan los consumidores de vinos en el Perú? (por ejemplo, falta de oferta, poco conocimiento o cultura).</p>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 3. Perfil del público objetivo para *focus group*

Grupo 1 - Ocho personas (cinco hombres y tres mujeres)	Grupo 2 - Siete personas (seis hombres y una mujer)
Fecha: 05/09/2019 - Hora: 8:30 p. m.	Fecha: 06/09/2019. Hora: 9:00 p. m.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consumen y gustan de beber vino. ▪ Viven, trabajan y/o tienen reuniones en los distritos de Surco, Barranco, Breña, Chorrillos, Jesús María, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Luis, San Miguel y Surquillo. ▪ Asisten a reuniones sociales, familiares y laborales al menos dos veces por mes. ▪ Al menos una vez han comprado un producto en línea. ▪ Casados o solteros que trabajan de manera dependiente ▪ Hombres y mujeres de edades de entre treinta y cincuenta años 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son conocedores del vino, asisten a catas. ▪ Viven, trabajan y/o tienen reuniones en los distritos de Surco, Barranco, Breña, Chorrillos, Jesús María, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Luis, San Miguel y Surquillo. ▪ Asisten a reuniones sociales, familiares y laborales al menos tres veces por mes. ▪ Al menos una vez han comprado un producto en línea. ▪ Casados o solteros que trabajan de manera dependiente ▪ Hombres y mujeres de edades de entre veinte y cuarenta años

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 4. Guía de indagación para *focus group*

PRESENTACIÓN
Buenas noches, mi nombre es La idea es que pasemos un rato agradable conversando sobre algunos temas y saliendo un poco de la rutina. Recuerden que esta es una conversación para conocer qué piensan. No existen respuestas correctas o incorrectas; les pediría que participen en orden y con total libertad. Así mismo, debo decirles que esta reunión será grabada sólo con el fin de recordar toda la información que me brinden. ¡Muchas gracias!
INTRODUCCIÓN
<p>Objetivo: Romper el hielo e introducir el tema</p> <p>Para comenzar, me gustaría conocerlos un poco. Cuéntenme: ¿cómo se llaman? ¿Qué edad tienen? ¿Son casados, tienen hijos? ¿A qué se dedican?</p>
HÁBITOS DE CONSUMO
<p>Objetivo: Conocer que el grado de fanatismo de consumo de vino y sus hábitos en relación con esta preferencia</p> <p>a) ¿Qué tan fanático del vino te sientes?</p> <p>b) ¿Cómo te iniciaste tomando vino?</p> <p>c) ¿Cuáles son tus momentos preferidos para consumir vino?</p> <p>d) ¿En qué lugares prefieres consumir vino?</p> <p>e) ¿Con qué frecuencia tomas vino?</p> <p>f) ¿Cuál sería tu experiencia ideal al momento de estar bebiendo un vino?</p> <p>g) ¿Has tenido algún problema a la hora de comprar vino? ¿Cuáles?</p> <p>h) ¿Qué piensas de la oferta actual de vinos en el Perú? (variada, limitada, pocas ofertas)</p> <p>i) ¿En qué lugares compras vino principalmente?</p> <p>j) ¿Qué has hecho para conseguir un vino no muy conocido?</p> <p>k) ¿Qué piensas de la oferta de vinos de otros países? ¿Qué países te parecen vineros por excelencia?</p> <p>l) ¿Qué medidas has tomado para conseguir vinos de otros países?</p>
MERCADO DE VINO ONLINE
<p>Objetivo: Conocer si realizan compras online y si alguna vez han comprado vino online, y, en caso de que no lo hayan realizado, indagar si lo harían</p> <p>a) ¿En qué canales has comprado vinos?</p> <p>b) ¿En dónde has buscado ofertas de vinos diferentes? (búsqueda por Internet)</p> <p>c) ¿Qué piensas sobre la compra online de vinos?</p> <p>d) ¿Qué debería tener una plataforma online de vinos para que decidas utilizarla?</p> <p>e) ¿Qué piensas de la modalidad de suscripción?</p> <p>f) ¿Cuánto tiempo estás dispuesto a esperar para recibir una compra online de vino?</p> <p>g) ¿Conoces apps como Vivino? ¿Las has usado? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?</p>

MODELO DE NEGOCIO

Objetivo: Evaluar el modelo de negocio, conocer los puntos positivos, negativos y oportunidades de mejora.

Estamos lanzando una página web en la que cuando te suscribas podrás colocar los tipos de vinos que más te gustan (preguntar características). Sobre la base de tus preferencias, todos los meses tú recibirás una caja de vinos (preguntar cuántos vinos deberían ser y el tamaño). El servicio tiene un precio fijo mensual, pero habría diferentes tipos de planes por cantidad de meses o cantidad de cajas (preguntar esto en el formulario). La caja de vino vendría con distintos regalos (copas, acompañamientos, hojas informativas, video tutoriales).

- a) ¿Qué opinas de este tipo de negocio? ¿Lo contratarías? ¿Cómo lo mejorarías?
- b) ¿Conoces modelos de negocio similares? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de estos modelos de negocio? (Mencionar Caudalia y Winebox si no las conocen)
- c) De ser positivas tus respuestas, procede con estas preguntas:
- d) ¿Qué características deberían estar en el formulario inicial de suscripción?
- e) ¿Cuántos vinos deberían venir y en qué tamaño?
- f) ¿En qué día o semana del mes sería más conveniente que se reciba el producto?
- g) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar mensualmente por este servicio? ¿Preferirías un plan por cantidad de meses o por cantidad de productos?
- h) ¿Con qué cosas extras debería venir la caja para que tu experiencia con el servicio sea óptima?

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 5. Resultados de focus group

PERFIL DE GRUPO	HÁBITOS DE CONSUMO	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
Grupo 1: Prácticos. Profesionales solteros y casados que trabajan de manera dependiente. El grupo está conformado por hombres y mujeres.	Consumen vino en familia, con amigos o solos.	Buscan vinos dulces, marcas conocidas.	Esperan recibir mayor valor a lo pagado.	Supermercado	La publicidad a este público llega a través de recomendaciones de conocidos o familiares.
Grupo 2: Analíticos. Profesionales solteros y casados que trabajan de manera dependiente. El grupo está conformado por hombres y mujeres.	Su primera opción de compra para celebrar en la reunión es el vino.	Buscan probar una variedad de vinos de diferentes bodegas.	Están dispuestos a pagar en relación con las características técnicas del vino.	Supermercado, vinotecas, licorerías	La publicidad la obtienen en página web especializada.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 6. Detalle de las observaciones realizadas

OBSERVACIÓN N° 1

- a) Salida a campo: 08/08/19
- b) **Nombre del lugar: El Pozito**
- c) Dirección: av. Comandante Espinar 381, Miraflores
- d) Visitantes: Fiorela Aguado, Ignacio Arellano y Mayra Cámara
- e) **Conclusiones:**
 - Ubicado en segundo nivel, lugar pequeño.
 - Marca: Vinos españoles, peruanos, argentinos y chilenos. No se cuenta con información para leer sobre los vinos.
 - Cuenta con una persona que asesora, acompaña para aconsejar en la compra, pregunta el motivo de compra: si es regalo o para una reunión.
 - Precio: Se resaltan con etiqueta grande los vinos en promoción, como, por ejemplo, vino argentino Íntimo en S/ 46.
 - Las botellas de vino están ubicadas por origen, peruano, argentino, chileno y español.
 - Ofrece también pisco y whisky.
 - La visita se realizó a las 19:00 y no había presencia de otros compradores.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

OBSERVACIÓN N° 2

- a) Salida a campo: 10/08/19
- b) **Nombre del lugar: Trentino Osteria 114**
- c) Dirección: Avenida Javier Prado Oeste 114 – Magdalena
- d) Visitantes: Fiorela Aguado, Ignacio Arellano y Mayra Cámara
- e) **Conclusiones:**
 - Se realiza cata de vinos de España y Chile.
 - Se catan las botellas: Sol de Sol Chardonnay, Sauvignon Blanc, Pinnot Noir - Viña Aquitania, Chile. Alvariño, Baladiña, Añada de Baladiña, Henoba - Lagar de Besada, España.
 - Hora: 20:00
 - Interacción con las personas: el sumiller guía y explica la elaboración del vino. Los participantes comentan su experiencia de sabor del vino.
 - Se decanta el vino que estuvo en barrica doce meses; se coloca el contenido en otro recipiente para poder apreciar el cambio de color y la intensidad.
 - Cantidad de personas: alrededor de ocho personas. Los asistentes son conocedores de vino; se muestran contentos.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

OBSERVACIÓN N° 3

- a) Salida a campo: 13/08/19
- b) **Nombre del lugar: La Canastería**
- c) Dirección: Av. Comandante Espinar 671, Miraflores
- d) Visitantes: Fiorela Aguado, Ignacio Arellano y Mayra Cámara
- e) **Conclusiones:**
 - Se venden botellas de vinos, *packs* para regalo de vinos, *packs* para maridar, cajas de chocolates.
 - Marca: Se ofrecen vinos españoles, argentinos, chilenos. También se ofrece pisco.
 - Precio: Las botellas de vino están ubicadas por precio, de abajo hacia arriba ubicadas de menor precio a mayor precio.
 - Se brinda un volante para registrar los datos del cliente en la base de datos y enviarle información de eventos de cata.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

OBSERVACIÓN N° 4

- a) Salida a campo: 15/08/19
- b) **Nombre del lugar: Evento Tasting Larcomar**
- c) Dirección: Malecón de la Reserva N° 610, Miraflores
- d) Visitantes: Fiorela Aguado, Ignacio Arellano y Mayra Cámara
- e) **Conclusiones:**
 - Primer evento de cata que se realiza en Larcomar. El ingreso, que costaba S/30, incluía una copa y se podía elegir probar seis tipos vinos de las bodegas presentes.
 - Marca: Vinos argentinos
 - Precio: El precio de estas botellas estaban en promoción de 2x1 o algunas en descuento solo por ese día para compra en el evento.
 - Botella Huarpe Wines, Malbec 80 %, Cabernet Sauvignon 20 %, precio de venta de S/ 168 a costo en feria a S/ 122
 - Botella Yacochuya, Malbec 85 %, Cabernet Sauvignon 15 %, precio de venta de S/ 274 a costo en feria a S/ 206
 - Botella Piedra Negra, Pinot Gris Blanco, precio de venta de S/ 88 a costo en feria a S/ 67
 - Botella Huarpe Wines, Chardonnay, precio de venta de S/ 107 a costo en feria a S/ 80
 - Hora: 19:00
 - Cantidad de personas: Alrededor de cincuenta personas. Al inicio, la concurrencia era baja; al transcurrir el tiempo, a las 20:00, empezaron a llegar más personas de un rango aproximado de edad de entre 25 y 60 años. También se apreció la presencia de amigos, parejas, familias que cataban en conjunto, así como la de turistas. Los concurrentes también se caracterizaban por ser conocedores ya que consultaban e interactúan con los sumilleres, representantes de ventas de las bodegas, pidiendo más información con relación al vino que probaban. Algunos de ellos buscaban probar nuevos vinos.
 - Cantidad de *stands*: alrededor de ocho *stands* (representaban cada uno una bodega argentina) y dos *stands* que ofrecían alimentos para maridar. Estaban las siguientes marcas: La Esquina Winebar, Navarro Correa, Séptima, Vita, Best Brands.
 - Se cató las botellas Tierra Luna, Taymente, Yacochuya, Huarpe Wines, Piedra Negra.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

OBSERVACIÓN N° 5

- a) Salida a campo: 16/08/19
- b) **Nombre del lugar: LA CANASTERÍA**
- c) Dirección: av. Comandante Espinar 671, Miraflores
- d) Visitantes: Fiorela Aguado, Ignacio Arellano y Mayra Cámara
- e) **Conclusiones:**
- Cata y maridaje gratuito Bodega Familia Fernández Rivera
 - Marca: vinos españoles
 - Precio: El precio de estas botellas estaban en promoción de 2x1, solo por ese día. El precio oscilaba entre S/ 50 hasta S/ 150.
 - Hora: 19:00
 - Cantidad de personas: alrededor de seis personas
 - Los asistentes eran conocedores de vinos, compartían sus experiencias de viaje al extranjero de visita a bodegas. También se caracterizaban por ser clientes ya que el encargado del local los trataba con familiaridad.
 - Se acompañó el maridaje con queso y galleta de agua.
 - Se cataron cuatro tipos de cepa y el que tuvo más aceptación fue el vino más seco.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

OBSERVACIÓN N° 6

- a) Salida a campo: 20/08/19
- b) **Nombre del lugar: Almendariz**
- c) Dirección: Avenida De La Roca De Vergallo 340, Magdalena del Mar 15076
- d) Visitantes: Fiorela Aguado, Ignacio Arellano y Mayra Cámara.
- e) **Conclusiones:**
- La visita se realizó a las 18:00.
 - El lugar estaba concurrido de personas, en promedio diez personas.
 - El precio del vino oscila entre S/ 50 hasta S/ 800.
 - Marca: Se aprecian vinos nacionales e importados. Se aprecia variedad de vinos chilenos, argentinos y españoles. Se encuentran marcas como Viña Cobos, Pitaccum, Terras Gauda, Marqués de Cáceres, Cadus Wines, Mayor de Castilla.
 - Se encuentran vinos de alta gama, de bodegas emblemáticas como Concha y Toro (Chile) y Alto Las Hormigas (Argentina).
 - Ofrecen botellas de vino en oferta y lo resaltan con etiquetas más grandes, de diferente color, para ser llamativo.
 - Algunas botellas de vino están colocadas de posición vertical y otras semihorizontal. Cada botella, en la parte inferior figura el precio.
 - Se ofrecen descuentos si se paga con MasterCard.
 - Se ofrecen canastas de vino para regalos y se venden copas.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

OBSERVACIÓN N° 7

- a) Salida a campo: 29/08/19
- b) **Nombre del lugar: Gourmet 117**
- c) Dirección: Avenida Hipólito Unanue 371 - Miraflores
- d) Visitantes: Fiorela Aguado, Ignacio Arellano y Mayra Cámara.
- e) **Conclusiones:**
- Marca: Se aprecian vinos importados. Se verifica más variedad de vinos chilenos y argentinos. Poca variedad de vinos españoles e italianos.
 - Precio: Entre S/ 35 y S/ 200
 - La observación se realizó al mediodía aproximadamente; no había muchas personas en el local.
 - La presentación de las botellas de vino está colocada de forma vertical, ubicadas por país de origen. A la altura de los ojos, estaban colocados vinos argentinos y chilenos; en la parte central, vinos españoles; y, en la parte baja, vinos italianos y portugueses.
 - Las marcas de vino que se encuentran no son comerciales, sino marcas como Sottano (argentino), Toro Viejo (argentino), Los Boldos (chileno), Sanama (chileno), Viña Vilano (España), Casa Ferreirinha (Portugal), Gambellara (Italia).
 - También se vende una variedad de quesos para acompañamiento.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 7. Modelo de encuesta de vinos

Somos un grupo de estudiantes y estamos realizando esta encuesta para conocer sus gustos y preferencias al momento de consumir vinos. Resolver la encuesta no le tomará más de cinco minutos. Desde ya, agradecemos su tiempo y paciencia para responder las preguntas presentadas a continuación.

1. ¿Qué edad tiene usted?

- De 20 a 25 años
- De 26 a 35 años
- De 36 a 45 años
- De 46 a 55 años
- De 56 años a más

2. Género

- Mujer
- Hombre

3. ¿Cuál es su estado civil?

- Soltero (a)
- Casado (a)
- Conviviente
- Separado (a) / Divorciado (a)

4. Distrito de residencia

- Ancón
- Ate
- Barranco
- Bellavista
- Breña
- Callao
- Carabayllo
- Carmen de La Legua
- Chaclacayo
- Chorrillos
- Cieneguilla
- Comas
- El Agustino
- Independencia
- Jesús María
- La Molina
- La Perla
- La Punta
- La Victoria
- Lima
- Lince
- Los Olivos
- Lurigancho
- Lurín
- Magdalena del Mar
- Mi Perú
- Miraflores
- Pachacámac
- Pucusana
- Pueblo Libre
- Puente Piedra
- Punta Hermosa
- Punta Negra
- Rímac
- San Bartolo
- San Borja
- San Isidro
- San Juan de Lurigancho
- San Juan de Miraflores
- San Luis
- San Martín de Porres
- San Miguel
- Santa Anita
- Santa María del Mar
- Santa Rosa
- Santiago de Surco
- Surquillo
- Ventanilla
- Villa El Salvador
- Villa María del Triunfo

5. ¿Usted bebe vino?

- Sí
- No

6. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan fanático del vino se siente?
Poco 1 2 3 4 5 Mucho

7. ¿Con qué frecuencia bebe vino?

- Una vez a la semana
- Una vez cada quince días
- Una vez al mes

8. En las ocasiones que consume vino, ¿cuántas copas de vino bebe? _____

9. ¿Cuál es su lugar preferido para beber vino?

- Mi casa
- Casa de un amigo / conocido / familiar
- Bar
- Restaurante

10. ¿Destina un monto para comprar vino?

- Sí
- No

11. ¿Aproximadamente cuánto destina al mes para comprar vino?

Ingrese un monto en soles _____

12. ¿Cuál es su lugar preferido para comprar vino?

- Supermercados (Wong, Plaza Veá, Metro, Tottus, Vivanda)
- Grifos (Primax, Repsol)
- Tiendas de conveniencia (Oxxo, Tambo, Más+)
- Tiendas especializadas (La Canastería, Pastificio, Almendáriz, Pocitos)

13. ¿Qué tipos de vinos prefiere?

- Nacionales

<ul style="list-style-type: none"> · Importados 	<ul style="list-style-type: none"> · Tabernas tradicionales (Ejemplo: Queirolo) 																
<p>14. ¿Ha bebido vino de alguno de estos países? Marque la casilla del país correspondiente si ha bebido vino de dicho país por lo menos alguna vez.</p> <table border="0"> <tr> <td>· Argentina</td> <td>· EE. UU.</td> </tr> <tr> <td>· Chile</td> <td>· Italia</td> </tr> <tr> <td>· España</td> <td>· Australia</td> </tr> <tr> <td>· Francia</td> <td>· Otra _____</td> </tr> </table>	· Argentina	· EE. UU.	· Chile	· Italia	· España	· Australia	· Francia	· Otra _____	<p>15. ¿Qué marcas de vino recuerda? Escriba todas las que recuerde _____</p>								
· Argentina	· EE. UU.																
· Chile	· Italia																
· España	· Australia																
· Francia	· Otra _____																
<p>16. ¿Cuáles son sus cepas preferidas? - Por favor, seleccione sus tres opciones principales.</p> <table border="0"> <tr> <td>· <i>Cabernet sauvignon</i></td> <td>· <i>Carmenere</i></td> </tr> <tr> <td>· <i>Cabernet franc</i></td> <td>· Garnacha tinta</td> </tr> <tr> <td>· <i>Tannat</i></td> <td>· <i>Sauvignon blanc</i></td> </tr> <tr> <td>· <i>Syrah</i></td> <td>· <i>Chardonnay</i></td> </tr> <tr> <td>· <i>Merlot</i></td> <td>· Tempranillo</td> </tr> <tr> <td>· <i>Malbec</i></td> <td>· <i>Chenin blanc</i></td> </tr> <tr> <td>· <i>Pinot noir</i></td> <td>· <i>Ugni blanc</i></td> </tr> <tr> <td>· <i>Petit verdot</i></td> <td>· <i>Viognier</i></td> </tr> </table>	· <i>Cabernet sauvignon</i>	· <i>Carmenere</i>	· <i>Cabernet franc</i>	· Garnacha tinta	· <i>Tannat</i>	· <i>Sauvignon blanc</i>	· <i>Syrah</i>	· <i>Chardonnay</i>	· <i>Merlot</i>	· Tempranillo	· <i>Malbec</i>	· <i>Chenin blanc</i>	· <i>Pinot noir</i>	· <i>Ugni blanc</i>	· <i>Petit verdot</i>	· <i>Viognier</i>	<p>17. ¿Ha comprado vino por canal <i>online</i> alguna vez?</p> <ul style="list-style-type: none"> · Sí · No
· <i>Cabernet sauvignon</i>	· <i>Carmenere</i>																
· <i>Cabernet franc</i>	· Garnacha tinta																
· <i>Tannat</i>	· <i>Sauvignon blanc</i>																
· <i>Syrah</i>	· <i>Chardonnay</i>																
· <i>Merlot</i>	· Tempranillo																
· <i>Malbec</i>	· <i>Chenin blanc</i>																
· <i>Pinot noir</i>	· <i>Ugni blanc</i>																
· <i>Petit verdot</i>	· <i>Viognier</i>																
<p>18. ¿Por qué compró por el canal <i>online</i>?</p> <ul style="list-style-type: none"> · Se encuentran precios económicos. · Se encuentran presentaciones poco comunes. · Me lo envían a la casa. · Viene con extras (acompañamientos, invitaciones a catas, material informativo). 	<p>19. ¿Por qué nunca ha comprado por el canal <i>online</i>?</p> <ul style="list-style-type: none"> · Las presentaciones de los vinos son malas. · Se puede maltratar durante el envío. · No lo puedo probar antes de la compra. · La información disponible del vino no es suficiente. 																
<p>Plataforma de vino <i>online</i></p> <p>Estamos lanzando una plataforma web en la que al momento de suscribirse podrá colocar los tipos de vinos y características que más le gustan. Un equipo de sumilleres revisará sus preferencias y sobre la base de ellas recibirá mensualmente una caja de vinos seleccionados.</p>																	
<p>20. ¿Estaría dispuesto a suscribirse a este servicio?</p> <ul style="list-style-type: none"> · Sí · Tal vez · No 	<p>21. ¿Qué tanto le agrada este canal de suscripción <i>online</i>?</p> <p>Poco 1 2 3 4 5 Mucho</p>																
<p>22. ¿Por cuánto tiempo le gustaría contratar el plan de suscripción?</p> <ul style="list-style-type: none"> · Mensual · Trimestral · Semestral · Anual 	<p>23. ¿Cuáles cree que son características POSITIVAS de este servicio?</p> <p>Puede marcar entre una y tres opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> · La posibilidad de probar nuevos vinos · Expandir mi conocimiento sobre vinos · Puedo destinar un monto mensual a este servicio 																

<p>24. ¿Cuáles cree que son características NEGATIVAS de este servicio? Puede marcar más de una:</p> <ul style="list-style-type: none"> · No sé exactamente lo que voy a recibir · Poca información sobre los vinos · Prefiero destinar mi monto mensual a vinos que yo conozco · El equipo de sumiller debería ser conocido · El vino se puede maltratar durante el envío · Prefiero probar el vino antes de comprarlo · Me preocupa recibir una presentación repetida · No poder cancelar mi suscripción 		<ul style="list-style-type: none"> · Los extras con los que estaría acompañado · Lo puedo comprar <i>online</i> · Hay un equipo de sumilleres eligiendo los vinos que me van a enviar. · Puedo recibir lo que sé que me gusta. · Flexibilidad en los envíos <p>25. ¿Qué método de pago preferiría para la suscripción?</p> <ul style="list-style-type: none"> · Tarjeta de débito · Tarjeta de crédito - Pagar con puntos de distintos bancos · Pagar a través de transferencia · Pagar con Lukita o Yape
<p>26. ¿Qué extra le gustaría recibir por su suscripción?</p> <ul style="list-style-type: none"> · Copas · Cupón de descuento por cumpleaños · Descuento por referidos · Descuento en entradas a eventos sobre vino · Invitaciones a catas privadas 	<p>27. ¿Cuántos vinos le gustaría recibir?</p> <ul style="list-style-type: none"> · 1 · 2 · 3 · 4 	<p>28. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por su suscripción?</p> <ul style="list-style-type: none"> · De S/ 50 - a S/.100 · De S/ 101- a S/ 150 · De S/ 151 - a S/ 200 · De S/ 201- a S/ 250 · De S/ 250 - a más

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 8. Estimación de la demanda – pedidos por nuevos clientes, primera renovación y segunda renovación en años de operación 1-5

Pedidos	Año operación 1												
	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	Subtotal
Pedidos por plan mensual	10	10	24	8	8	12	28	34	20	20	14	12	200
Pedidos por planes trimestrales	24	30	64	38	31	48	87	107	81	79	71	57	717
Pedidos por planes semestrales	15	15	37	12	12	18	46	55	38	33	23	22	326
Pedidos por planes anuales	39	39	94	31	31	47	109	133	78	78	55	47	781
Total	88	94	219	89	82	125	270	329	217	210	163	138	2024

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Pedidos	Año operación 2												
	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	Subtotal
Pedidos por plan mensual	11	11	26	9	9	13	31	37	22	22	15	13	219
Pedidos por planes trimestrales	55	52	84	49	37	55	94	117	88	86	78	63	858
Pedidos por planes semestrales	27	28	49	20	18	26	54	64	44	39	29	26	424
Pedidos por planes anuales	51	51	121	40	40	60	141	172	101	101	71	60	1009
Total	144	142	280	118	104	154	320	390	255	248	193	162	2510

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Pedidos	Año operación 3												
	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Abr-23	Subtotal
Pedidos por plan mensual	12	12	29	10	10	14	34	41	24	24	17	14	241
Pedidos por planes trimestrales	59	55	91	53	41	60	103	128	98	93	85	70	936
Pedidos por planes semestrales	29	31	55	23	21	28	60	71	49	43	31	28	469
Pedidos por planes anuales	59	59	142	47	47	71	166	201	118	118	82	71	1181
Total	159	157	317	133	119	173	363	441	289	278	215	183	2827

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Pedidos	Año operación 4												
	May-23	Jun-23	Jul-23	Ago-23	Set-23	Oct-23	Nov-23	Dic-23	Ene-24	Feb-24	Mar-24	Abr-24	Subtotal
Pedidos por plan mensual													0
Pedidos por planes trimestrales	32	22	16	8	3	3	0	0	0	0	0	0	84
Pedidos por planes semestrales	12	15	11	8	6	6	4	5	3	3	2	2	77
Pedidos por planes anuales	13	13	31	11	11	15	37	44	26	26	18	15	260
Total	57	50	58	27	20	24	41	49	29	29	20	17	421

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Pedidos	Año operación 5												
	May-24	Jun-24	Jul-24	Ago-24	Set-24	Oct-24	Nov-24	Dic-24	Ene-25	Feb-25	Mar-25	Abr-25	Subtotal
Pedidos por plan mensual													0
Pedidos por planes trimestrales													0
Pedidos por planes semestrales													0
Pedidos por planes anuales	4	4	9	3	3	4	11	13	8	8	5	4	76
Total	4	4	9	3	3	4	11	13	8	8	5	4	76

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Pedidos	Total
Pedidos por plan mensual	660
Pedidos por planes trimestrales	2,595
Pedidos por planes semestrales	1,296
Pedidos por planes anuales	3,307
Total	7,858

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 9. Estimación de la demanda – monto en soles por nuevos clientes, primera renovación y segunda renovación en años de operación 1-5

Pedidos	Año operación 1												
	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	Subtotal
Pedidos por plan mensual	1590	1590	3816	1272	1272	1908	4452	5406	3180	3180	2226	1908	31800
Pedidos por planes trimestrales	3576	4470	9536	5662	4619	7152	12963	15943	12069	11771	10579	8493	106833
Pedidos por planes semestrales	2085	2085	5143	1668	1668	2502	6394	7645	5282	4587	3197	3058	45314
Pedidos por planes anuales	5031	5031	12126	3999	3999	6063	14061	17157	10062	10062	7095	6063	100749
Total	12282	13176	30621	12601	11558	17625	37870	46151	30593	29600	23097	19522	284696

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Pedidos	Año operación 2												
	May-21	Jun-21	Jul-21	Ago-21	Set-21	Oct-21	Nov-21	Dic-21	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	Subtotal
Pedidos por plan mensual	1749	1749	4134	1431	1431	2067	4929	5883	3498	3498	2385	2067	34821
Pedidos por planes trimestrales	8195	7748	12516	7301	5513	8195	14006	17433	13112	12814	11622	9387	127842
Pedidos por planes semestrales	3753	3892	6811	2780	2502	3614	7506	8896	6116	5421	4031	3614	58936
Pedidos por planes anuales	6579	6579	15609	5160	5160	7740	18189	22188	13029	13029	9159	7740	130161
Total	20276	19968	39070	16672	14606	21616	44630	54400	35755	34762	27197	22808	351760

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ingreso en soles	Año operación 3												
	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Abr-23	Subtotal
Pedidos por plan mensual	1908	1908	4611	1590	1590	2226	5406	6519	3816	3816	2703	2226	38319
Pedidos por planes trimestrales	8791	8195	13559	7897	6109	8940	15347	19072	14602	13857	12665	10430	139464
Pedidos por planes semestrales	4031	4309	7645	3197	2919	3892	8340	9869	6811	5977	4309	3892	65191
Pedidos por planes anuales	7611	7611	18318	6063	6063	9159	21414	25929	15222	15222	10578	9159	152349
Total	22341	22023	44133	18747	16681	24217	50507	61389	40451	38872	30255	25707	395323

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Pedidos	Año operación 4												
	May-23	Jun-23	Jul-23	Ago-23	Set-23	Oct-23	Nov-23	Dic-23	Ene-24	Feb-24	Mar-24	Abr-24	Subtotal
Pedidos por plan mensual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pedidos por planes trimestrales	4768	3278	2384	1192	447	447	0	0	0	0	0	0	12516
Pedidos por planes semestrales	1668	2085	1529	1112	834	834	556	695	417	417	278	278	10703
Pedidos por planes anuales	1677	1677	3999	1419	1419	1935	4773	5676	3354	3354	2322	1935	33540
Total	8113	7040	7912	3723	2700	3216	5329	6371	3771	3771	2600	2213	56759

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Pedidos	Año operación 5												
	May-24	Jun-24	Jul-24	Ago-24	Set-24	Oct-24	Nov-24	Dic-24	Ene-25	Feb-25	Mar-25	Abr-25	Subtotal
Pedidos por plan mensual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pedidos por planes trimestrales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pedidos por planes semestrales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pedidos por planes anuales	516	516	1161	387	387	516	1419	1677	1032	1032	645	516	9804
Total	516	516	1161	387	387	516	1419	1677	1032	1032	645	516	9804

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Pedidos	Total
Pedidos por plan mensual	104940
Pedidos por planes trimestrales	386655
Pedidos por planes semestrales	180144
Pedidos por planes anuales	426603
Total	1098342

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 10. Formulario de registro de suscripción

Déjanos tus datos para saber un poco más de ti	
Nombres y apellidos: _____	
Correo electrónico: _____	
Teléfono: _____	
¿Qué cepas de vinos prefieres?:	
1. <i>Cabernet sauvignon</i> _____	5. <i>Syrah</i> _____
2. <i>Merlot</i> _____	6. <i>Garnacha Tinta</i> _____
3. <i>Pinot noir</i> _____	7. <i>Chardonnay</i> _____
4. <i>Malbec</i> _____	8. <i>Sauvignon blanc</i> _____
Cuéntanos, ¿qué tipo de vino te gustaría para tu suscripción?	

Enviar	
<i>Gracias por tu preferencia</i>	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Anexo 11. Encuesta de satisfacción

Agradecemos tu apoyo resolviendo esta pequeña encuesta que nos ayudará a brindarte un mejor servicio:		
1. ¿Tu experiencia de suscripción en la página fue amigable?	Sí ____	No ____
2. ¿Las botellas de vino recibidas fueron de tu agrado?	Sí ____	No ____
3. ¿La entrega se realizó a tiempo?	Sí ____	No ____
4. ¿Nos recomendarías con tus familiares y/o amigos?	Sí ____	No ____
5. ¿Tienes algún comentario para mejorar nuestro servicio?		
Sí	_____	

No	_____	
<i>Gracias por tu valioso tiempo, esperamos poder servirte nuevamente.</i>		

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Nota biográfica

María Fiorela Aguado Arango

Nació en Chanchamayo, Junín, en 1985. Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad de Ciencias Aplicadas. Con más de diez años de experiencia en empresas del sector público y privado, con experiencia en estrategia comercial, desarrollo de negocios, gestión de tesorería, tributos internos, ventas, marketing y canales digitales, desde el contacto inicial con el cliente hasta el servicio posventa. Actualmente, labora como especialista *supply chain finance* en BBVA Perú.

Ignacio Gerardo Arellano Montoya

Nació en Lima en 1986. Bachiller en Marketing de la Universidad de Ciencias Aplicadas. Con más de diez años de experiencia en marketing transaccional, marketing de auspicios, marketing digital, coordinación comercial y gestión de producto en los sectores de medios de comunicación, electrónica de consumo y educación. Hoy en día labora como coordinador de marketing EDUX – UTEC.

Mayra Yamira Cámara Panéz

Nació en Lima en 1985. Licenciada en Administración de Turismo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Con más de siete años de experiencia en ventas en el sector hotelero. Actualmente, labora como jefe de *contact center* en Hotel Decameron Perú.